



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas

Departamento de Administração

CARLOS MAGNO DE CARVALHO CORRÊA

**REPERCUSSÕES DA IMPLANTAÇÃO DA METODOLOGIA  
DO PLANEJAMENTO BASEADO EM CAPACIDADES PARA  
O SISTEMA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO  
EXÉRCITO E SEUS REFLEXOS PARA A GESTÃO DO  
PORTFÓLIO ESTRATÉGICO**

Brasília – DF

2020

CARLOS MAGNO DE CARVALHO CORRÊA

**REPERCUSSÕES DA IMPLANTAÇÃO DA METODOLOGIA DO PLANEJAMENTO  
BASEADO EM CAPACIDADES PARA O SISTEMA DE PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO DO EXÉRCITO E SEUS REFLEXOS PARA A GESTÃO DO  
PORTFÓLIO ESTRATÉGICO**

Monografia apresentada ao Departamento de  
Administração como requisito parcial à obtenção  
do título de Especialista em Gestão de Projetos.

Professor Orientador: MSc. Marco Antônio de  
Abreu Machado

Brasília – DF

2020

CARLOS MAGNO DE CARVALHO CORRÊA

**REPERCUSSÕES DA IMPLANTAÇÃO DA METODOLOGIA DO PLANEJAMENTO  
BASEADO EM CAPACIDADES PARA O SISTEMA DE PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO DO EXÉRCITO E SEUS REFLEXOS PARA A GESTÃO DO  
PORTFÓLIO ESTRATÉGICO**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do  
Curso de Especialização em Gestão de Projetos do aluno

**CARLOS MAGNO DE CARVALHO CORRÊA**

Prof MSc Marco Antônio de Abreu Machado  
Professor-Orientador

Prof. MSc Maurício Abe Machado  
Professor-Examinador

Cel Inf QEMA Msc Anderson Pedreira Silva  
Examinador Externo

Brasília, 29 de setembro de 2020

À minha esposa Alanny e as minhas filhas Millena e Laura.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, pela minha existência e pelas experiências diárias desta vida, no caminho do aperfeiçoamento de minha alma.

Aos meus pais, pela dedicação e por tudo que me ensinaram.

A minha amada esposa; pelo amor, incentivo e apoio em todos os instantes de nossa jornada.

As minhas filhas Millena e Laura, melhores partes de mim, pelo amor incondicional e pela compreensão nos períodos de ausência.

Ao Exército Brasileiro, eterna escola, por mais essa oportunidade.

Aos meus companheiros de equipe pelo apoio e recobrimento nos horários que estive dedicado ao meu aperfeiçoamento.

Ao meu orientador por ter aceitado esse desafio.

"O profissional de qualquer uma das três Forças, ou evolui com os avanços da sua própria época, ou se atrasa por circunstâncias várias, ou fica a margem, bloqueado pelas injunções de defender uma posição personalista, enfunado com afetação de dono incontestável de ideias, que julga serem as únicas válidas para a sua Corporação. São piores do que os tardios, pois, para construir, não são comunicativos no plano do pensamento, muito menos no do debate, e praticamente comportam-se como se não tivessem ideias. E permanecem ilhados no isolacionismo profissional, dissociados da evolução e, absolutamente, inadequados a realidade militar brasileira."

Marechal Humberto de Alencar Castello Branco, 1966.

## **RESUMO**

O presente estudo buscou analisar as repercussões da implantação da metodologia do Planejamento Baseado em Capacidades (PBC) para o Sistema de Planejamento Estratégico do Exército (SIPLEx), bem como os reflexos para a gestão do Portfólio Estratégico do Exército. O trabalho é composto inicialmente pela apresentação do SIPLEx, de aspectos da gestão do Portfólio Estratégico do Exército, do PBC e de aspectos da cultura organizacional do Exército Brasileiro. Em seguida são abordados os procedimentos metodológicos utilizados para se alcançar os objetivos de estudo. Por ocasião da apresentação e discussão dos resultados, utilizando-se a estrutura do SIPLEx as repercussões decorrentes da mudança de paradigma de planejamento estratégica e seus reflexos para a gestão do portfólio estratégico do Exército. Os resultados corroboraram com o que o entendimento do EB, de que é possível a harmonização entre as metodologias, apresentando aperfeiçoamentos nas fases do SIPLEx e na gestão do portfólio. O estudo apontou a necessidade da implantação de um sistema de gestão estratégica que contemple o planejamento estratégico, sua execução e medição de desempenho.

Palavras-chave: Capacidades; Portfólio; Planejamento Estratégico.



## **ABSTRACT**

The present study sought to analyze the repercussions of the implementation of the Capacity Based Planning (PBC) methodology for the Army's Strategic Planning System (SIPLEx), as well as the reflexes for the management of the Army's Strategic Portfolio. The work is initially composed by the presentation of SIPLEx, aspects of the management of the Army's Strategic Portfolio, the PBC and aspects of the organizational culture of the Brazilian Army. Next, the methodological procedures used to achieve the study objectives are discussed. During the presentation and discussion of the results, using the SIPLEx structure, the repercussions resulting from the change in the strategic planning paradigm and its consequences for the management of the Army's strategic portfolio. The results corroborated with the understanding of EB, that it is possible to harmonize the methodologies, showing improvements in the phases of SIPLEx and in the management of the portfolio. The study pointed out the need to implement a strategic management system that includes strategic planning, its execution and performance measurement.

**Keywords:** Capabilities; Portfolio; Strategic Planning.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Fases SIPLEx .....	10
Figura 2 - Sistemas externos em que se insere o EB .....	13
Figura 3 - Sequência do Diagnóstico Estratégico.....	14
Figura 4 - Sistema de atividades de 1ª ordem do EB.....	15
Figura 5 - Fluxo Geral da Metodologia de Cenários Prospectivos aplicada ao SIPLEx .....	18
Figura 6 - Exemplo de Mapa Estratégico .....	20
Figura 7 - Gerenciamento de projetos no Exército (linha do tempo) .....	24
Figura 8 - Alinhamento do Portfólio Estratégico do Exército .....	25
Figura 9 - Portfólio Estratégico do Exército .....	26
Figura 10 - – Macroprocesso de PBC .....	29
Figura 11 - Encadeamento de processos no PBC .....	31
Figura 12 - Modelos de geração de capacidades.....	33
Figura 13 - Encerramento do Curso de Paradigmas de Análise Estratégica e PBC (2019).....	38
Figura 14 - Deveres Militares .....	43
Figura 15 - Ética Militar .....	44
Figura 16 - Posicionamento dos OEE na metodologia do PBC.....	64
Figura 17 - Sistema de Gestão Estratégica do Exército .....	68



## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Ciclo de Planejamento (SIPLEx) .....	9
Quadro 2 - Objetivo Estratégico do Exército (PEEx 2020-2023) .....	62
Quadro 3 - Atendimento aos Objetivos Propostos .....	72

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APBC	Assessoria de Planejamento Baseado em Capacidades
C Mil A	Comando Militar de Área
C Mil Def	Capacidade Militar de Defesa
C Sup Gov	Conselho Superior de Governança
CEFA	Concepção de Emprego das Forças Armadas
CGTP	Comitê Gestor do Processo de Transformação
CMT	Capacidade Militar Terrestre
CO	Capacidade Operativa
CONSURT	Conselho Superior de Transformação
CpcdMD	Capacidade Militar de Defesa
DOPEMAI	Acrônimo que reúne os termos: doutrina, organização, educação, material, adestramento e infraestrutura
EB	Exército Brasileiro
EMCFA	Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas
EME	Estado-Maior do Exército
END	Estratégia Nacional de Defesa
ESD	Estratégia Setorial de Defesa
FS	Força(s) Singular(es)
MD	Ministério da Defesa
MDsp	Metas de Desempenho
MEf	Medidas de Efetividade
NEGAPORT-EB	Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento do Portfólio e dos Programas Estratégicos do Exército Brasileiro
NGE	Necessidades Gerais do Exército
OADI	Órgãos de Assistência Direta e Imediata ao Comandante do Exército
ODG	Órgão de Direção Geral
ODS	Órgão de Direção Setorial
OEE	Objetivo(s) Estratégico(s) do Exército
PA	Possibilidade de Atuação do Poder Militar
PAED	Plano de Articulação e Equipamento da Defesa
PBC	Planejamento Baseado em Capacidades
PCM	Plano de Obtenção de Capacidades Militares

PED	Plano Estratégico de Defesa
PEEx	Plano Estratégico do Exército
PLOA	Projeto de Lei Orçamentária Anual
PMT	Política Militar Terrestre
PND	Política Nacional de Defesa
PPA	Programa Plurianual do Governo Federal
Prio Def	Prioridades de Defesa
PSD	Política Setorial de Defesa
Ptf EE	Portfólio Estratégico do Exército
SIPLEX	Sistema de Planejamento Estratégico do Exército
SISPED	Sistema de Planejamento Estratégico de Defesa

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	1
1.1 Contextualização.....	1
1.2 Formulação do problema .....	4
1.3 Objetivo Geral .....	5
1.4 Objetivos Específicos.....	5
1.5 Justificativa .....	6
2. REVISÃO TEÓRICA .....	8
2.1 Sistema de Planejamento Estratégico do Exército (SIPLEX).....	8
2.1.1 1ª Fase - Missão.....	11
2.1.2 2ª Fase - Análise Estratégica.....	12
2.1.3 3ª Fase – Política Militar Terrestre (PMT) – Objetivos Estratégicos do Exército .....	19
2.1.4 4ª Fase – Estratégias do Exército.....	20
2.1.5 5ª Fase – Plano Estratégico do Exército (PEEx) .....	21
2.1.6 6ª Fase - Orçamentação e Contratação .....	21
2.1.7 7ª Fase - Medição do Desempenho Organizacional.....	22
2.2 Gestão do Portfólio de Projetos Estratégicos do Exército.....	22
2.3 Planejamento Baseado em Capacidades (PBC) .....	27
2.3.1 A mudança de paradigma.....	27
2.3.2 A Metodologia do PBC .....	28

2.3.3	Pressupostos para a utilização do PBC.....	31
2.3.4	A experiência do PBC na Espanha.....	34
2.3.5	A implantação do PBC no Chile.....	36
2.3.6	O modelo de PBC em implantação no Brasil.....	37
2.4	Cultura organizacional no Exército Brasileiro.....	41
3.	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	47
3.1	Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa.....	48
3.2	Caracterização do objeto do estudo.....	49
3.3	Participantes da pesquisa .....	49
3.4	Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa .....	50
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	51
3.5.1	Dados bibliográficos e documentais .....	51
3.5.2	Brainstorm .....	51
3.5.3	Entrevista.....	52
3.5.4	Observação participativa .....	53
4.	RESULTADO E DISCUSSÃO.....	55
4.1	Resultados da pesquisa.....	55
4.1.1	Brainstorm .....	55
4.1.2	Impactos do PBC no SIPLEx.....	58
4.1.3	A Gestão do Portfólio Estratégico do Exército e os reflexos decorrentes da implantação do PBC.....	64



4.1.4	Sistema de Gestão Estratégica .....	66
4.2	Atendimento aos objetivos propostos .....	68
5.	CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES.....	73
	APÊNDICE .....	79
	Apêndice – ROTEIRO DE ENTREVISTA INDIVIDUAL - SEMIESTRUTURADA .....	79

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização

Nas últimas décadas, os desafios apresentados às nações nas áreas de Segurança e Defesa sofreram consideráveis transformações, passando do contexto de ameaças bem delineadas, para cenários multidimensionais de conformação difusa. Para contrapor-se à nova realidade, foi necessário elaborar e adaptar novas abordagens para as metodologias de planejamento estratégico existentes, de forma a dotar as nações de capacidades suficientemente adequadas a esse novo contexto.

Conforme afirmação de Colom (2017), desde o final da Guerra Fria, muitos ministérios da defesa em todo o mundo passaram a reorganizar suas estruturas, otimizar suas funções, tornar seus processos mais flexíveis e aprimorar suas habilidades. O objetivo dessas mudanças foi atender às demandas de segurança, que ultrapassam a necessidade intrínseca de uma defesa territorial eficiente, ou de um preparo adequado ao enfrentamento de uma guerra regular característica do mundo bipolar.

Taliaferro et al. (2019) ressaltam que, como as nações exigiam, cada vez mais, uma maior versatilidade de suas forças armadas, surgia, paralelamente a esse anseio, a necessidade natural de redução dos recursos alocados no setor de defesa, dada a ausência de uma ameaça genuína à soberania. Porém, à medida que os desafios de segurança enfrentados pelas forças armadas se tornaram mais diversos, a tarefa de justificar e defender o orçamento de defesa se tornava muito mais difícil. Sob essa dinâmica, os ministérios da defesa e as forças armadas voltaram suas atenções e estudos para o Planejamento Baseado em Capacidade (PBC).

Em consonância com o cenário mundial, a Estratégia Nacional de Defesa (END) do Brasil, divulgada em 2008, trouxe a orientação para a estruturação do potencial estratégico em torno de capacidades, não priorizando inimigos específicos. Essa indicação estratégica propiciou o impulso necessário aos estudos para

implantação de uma nova metodologia de planejamento estratégico, voltado para a geração de forças. Sobre isso, tem-se que:

Convém organizar as Forças Armadas em torno de capacidades, não em torno de inimigos específicos. O Brasil não tem inimigos no presente. Para não tê-los no futuro, é preciso preservar a paz e preparar-se para a guerra <sup>1</sup>. (BRASIL, 2008, p. 58).

O Exército Brasileiro, em alinhamento às diretrizes da END e de forma consentânea à doutrina da maioria dos países ocidentais, passou a adotar, a partir de 2013, a geração de forças por capacidades. O assunto foi incluído nas Bases para Transformação da Doutrina Militar Terrestre e propiciou a publicação, atualmente em vigor, do Catálogo de Capacidades do Exército <sup>2</sup>.

Apesar das modificações doutrinárias, o processo de planejamento estratégico no EB não sofreu alterações significativas, porquanto o conhecimento em relação à nova metodologia, até então ameadado, ainda era, de certa forma, incipiente.

A Sistemática de Planejamento Estratégico Militar (SPEM), documento elaborado pelo Ministério da Defesa, tem por finalidade estabelecer a sistematização do planejamento de alto nível para as Forças Armadas, contribuindo com o atendimento dos Objetivos Nacionais e Setoriais de Defesa. Em sua versão publicada em 2018, a SPEM trouxe a orientação para que o planejamento estratégico militar de cada Força Armada fosse realizado tomando por base os documentos gerados nos níveis superiores, visando à construção de capacidade militar suficiente para compor o esforço principal da defesa nacional. O documento esclarece a finalidade da adoção do PBC e seus objetivos:

---

<sup>1</sup> Diretriz nº 16 da Estratégia Nacional de Defesa (Decreto Presidencial nº 6.703, de 18 de dezembro de 2008)

<sup>2</sup> O Catálogo de Capacidades do Exército apresenta as capacidades militares terrestres e as capacidades operativas que visam à manutenção de um permanente estado de prontidão para o atendimento das demandas de segurança e defesa do País.

O PBC está sendo adotado, a fim de possibilitar a otimização dos recursos, tendo em vista as limitações financeiras, objetivando desenvolver uma configuração de força adequada, analisando as opções de obtenção (aquisição e/ou desenvolvimento) com base nos cenários prospectivos. (BRASIL, 2018, p.17)

O planejamento estratégico militar de cada Força Armada, no nível subsetorial, é baseado nos documentos gerados nos níveis superiores, e tem por finalidade construir a capacidade militar para compor o esforço principal da defesa nacional. Esse planejamento será realizado de maneira conjunta e coordenada pelo Ministério da Defesa e as Forças Armadas, com vistas a organizar, articular e preparar cada Força, de maneira a atingir os OMD. (BRASIL, 2018, p.18)

Na atualidade, o Sistema de Planejamento Estratégico do Exército (SIPLEx), metodologia consolidada e utilizada há mais de três décadas na Força, por intermédio do Plano Estratégico do Exército, direciona os esforços de investimento do EB, dentro de um contexto de forças geradas a partir da análise do Marco Legal e cenários prospectivos que, todavia, ainda estão direcionados à estruturação de forças a partir de requisitos singulares.

No entanto, a última versão do PEEEx, que contempla o período de 2020 a 2023, destaca que o próximo ciclo de planejamento deverá possuir novo formato, em virtude da adoção do PBC pelo MD, e em razão das mudanças realizadas no método de planejamento orçamentário implementadas pelo atual governo.

O Portfólio Estratégico do Exército (PtF EE) é responsável pela entrega de novas capacidades ao EB, por intermédio de seus subportfólios, programas e projetos estratégicos. Devidamente alinhado às estratégias e objetivos estratégicos da Força, o Portfólio contribui para a transformação da Instituição, balizando sua adequada configuração para enfrentar os desafios de médio e longo prazo. Ei-lo, em síntese:

O Exército Brasileiro, face às imposições surgidas da END, decidiu que seu processo de transformação seria baseado em iniciativas estratégicas de médio e longos prazos, atualmente suportadas por Programas Estratégicos do Exército (Prg EE). Por sua vez, estes foram organizados em um Portfólio Estratégico do Exército (PtF EE). Cada um dos Prg EE contribui para atingir um ou mais Objetivos Estratégicos do Exército, gerando as capacidades necessárias para que o Exército Brasileiro cumpra as suas missões, de acordo com o previsto na Constituição Federal de 1988 (CF/88) e nas demais

diretrizes constantes da normativa infraconstitucional, em particular na END<sup>3</sup>. (EPEX)

Para a abordagem das questões estudadas, foram analisadas experiências de forças armadas de países que utilizam o PBC, bem como processos constantes da metodologia de planejamento estratégico do EB. No entanto, os dados utilizados se restringiram ao conteúdo sem restrição de acesso, atendendo aos preceitos de segurança previstos nas normas em vigor.

Destarte, a presente pesquisa procurou ater-se à discussão sobre as repercussões da implantação da metodologia do PBC para o atual Sistema de Planejamento Estratégico do Exército, em processo de harmonização ao novo paradigma, realçando os possíveis reflexos dessa sistemática para a gestão do portfólio estratégico da Força.

## 1.2 Formulação do problema

O Sistema de Planejamento Estratégico do Exército (SIPLEX) consagrou-se, de fato, como eficaz metodologia de planejamento estratégico. Na atualidade, representa ferramenta essencial para a coordenação dos pilares de transformação do Exército Brasileiro, o que vem sendo operacionalizado por intermédio de seus projetos estratégicos. Desde sua implementação, todavia, não passou por reformas significativas.

Apesar de estar calcada em marco legal e orientada em direcionamentos do setor Defesa, a metodologia em vigor no EB, assim como nas demais Forças Armadas, utiliza um modelo de configuração de força de direcionamento “*bottom-up*” (de baixo para cima), o que, provavelmente, será impactado pelo novo paradigma apresentado pelo processo de PBC em desenvolvimento e implantação do MD, que

---

<sup>3</sup> Fonte: EPEX. [http://www.epex.eb.mil.br/images/pdf/EPEX\\_Em\\_Revista-GRAFICA.pdf](http://www.epex.eb.mil.br/images/pdf/EPEX_Em_Revista-GRAFICA.pdf).

tem por objetivo apresentar planos de obtenção de capacidades conjuntas, a partir da geração integrada de capacidades operativas das Forças Armadas.

O Portfólio Estratégico do Exército é um dos principais componentes da geração de capacidades para o EB, estando devidamente alinhado aos Objetivos e Ações Estratégicas do Exército, constantes do Plano Estratégico do Exército e principal ferramenta de ação do SIPLEX. Assim, as mudanças decorrentes da implantação do PBC no EB poderão refletir na sua gestão.

O quadro acima exposto suscita o seguinte questionamento: quais os impactos para o Sistema de Planejamento Estratégico (SIPLEX), e por consequência para a gestão estratégica do Portfólio de Projetos Estratégicos, face à implementação da metodologia do Planejamento Baseado em Capacidades (PBC) pelo Exército Brasileiro?

### **1.3 Objetivo Geral**

Analisar os impactos da implantação da metodologia do PBC para o SIPLEX, identificando os reflexos para a gestão do Portfólio Estratégico no Exército Brasileiro.

### **1.4 Objetivos Específicos**

- Descrever os processos inerentes ao SIPLEX.
- Apresentar o processo de gestão do Portfólio Estratégico no EB.
- Analisar a implantação da metodologia de PBC adotada pelo Ministério da Defesa.
- Identificar as principais características da cultura organizacional do EB, que possam influenciar no processo de implantação do PBC.
- Identificar os impactos da implantação do PBC para o SIPLEX.
- Identificar os principais reflexos da implantação do PBC para a gestão do Portfólio Estratégico no EB.

## 1.5 Justificativa

Seguindo diretrizes emanadas pelo Ministério da Defesa, o Estado-Maior do Exército aprovou, em 29 de abril de 2020, por intermédio da Portaria nº 081-EME, a Diretriz para a Implantação e Execução do Planejamento Baseado em Capacidades no Exército Brasileiro, que estabeleceu o estudo da harmonização do PBC ao SIPLEx como um dos eventos prioritários. Nesse contexto, o documento apresentou como justificativas para a implantação da nova metodologia: a limitação de recursos impõe a necessidade contínua de bem planejar o gasto público; a necessidade de se utilizar uma ferramenta de planejamento estratégico baseado no exame da conjuntura e em cenários prospectivos, com o objetivo de identificar e superar os desafios que ameacem o Estado e os interesses nacionais, realizando a análise funcional das necessidades futuras da Força; a necessidade de atender as ameaças assimétricas e de potencializar as FA com aptidões para enfrentar múltiplos desafios simultaneamente; e a necessidade da atuação cirúrgica, com a utilização de consideráveis recursos de tecnologia a fim de eliminar o efeito colateral indesejado.

Na atualidade, existem poucos registros sobre os processos internos do PBC, assim como não são disponibilizados relatos mais detalhados com relação ao processo de implantação desse paradigma. Desta forma, a presente pesquisa contribuirá para a evolução do conhecimento científico sobre o assunto estudado.

Do exposto, verifica-se que a transição ocorrerá por intermédio da harmonização da metodologia em vigor, ou seja, o SIPLEx continuará sendo utilizado pelo EB, no entanto, contemplará as adaptações desinentes da nova sistemática, ajustando as demandas à necessidade de contribuição para a geração de capacidades conjuntas.

Destarte, o presente trabalho justifica-se pela necessidade imediata de identificar os impactos e reflexos da metodologia do PBC no SIPLEx e na gestão de portfólio do EB, necessários à configuração da Força Terrestre, visando ao seu

preparo face aos desafios futuros, assim como pela inexistência de pesquisas sobre o assunto nos setores de Administração e Defesa.



## **2. REVISÃO TEÓRICA**

Com a finalidade de subsidiar a discussão com conhecimentos teóricos e metodológicos a respeito dos assuntos estudados, a revisão teórica tratará dos elementos disponíveis na literatura, referentes ao SIPLEx, à gestão do Portfólio Estratégico do EB, ao PBC e aos principais aspectos da cultura organizacional da Força.

### **2.1 Sistema de Planejamento Estratégico do Exército (SIPLEX)**

Segundo Parisi (2011), o Planejamento Estratégico se distingue do operacional, não pelo horizonte de tempo, uma vez que algumas etapas de um planejamento operacional podem ser desenvolvidas em longo prazo, mas pelo seu escopo, que visa a assegurar a continuidade do negócio e o cumprimento da missão da empresa.

Para Sousa e Dias (2017), o Planejamento Estratégico pode ser descrito como a principal técnica utilizada para a definição das ações estratégicas de uma organização, em que pese as críticas de autores quanto à sua eficácia sejam significativas.

As definições apresentadas pelos autores supracitados não encerram a compreensão sobre o assunto, verifica-se que o Planejamento Estratégico admite diversos conceitos e definições, de acordo com cada visão adotada. Para o BRASIL (2014), sua conceituação perpassa alguns conceitos calcados em características, das quais destacam-se: o posicionamento no mais alto nível de decisão da Organização; o longo alcance, constituindo-se no caminho da situação presente para o futuro desejado; ser um processo de objetivos e estratégias correlatas e; ser integrador, contínuo, dinâmico e flexível.

Segundo BRASIL (2014), o SIPLEx é uma metodologia de planejamento estratégico consolidada no âmbito do EB e orientada pelo Sistema de Planejamento Estratégico de Defesa (SISPED), principalmente no que tange ao ciclo de atividades.

Os sistemas setoriais e subsetoriais (Forças Armadas) são compatibilizados com o ciclo de produção dos Programas Plurianuais (PPA) do Governo Federal.

Ao SIPLEx devem integrar-se os demais planejamentos de alto nível do Exército, como o Planejamento Administrativo e o Planejamento Operacional Militar Terrestre, além dos planejamentos estratégicos setoriais. Esse modelo possibilita continuidade e sinergia entre o Estado-Maior do Exército (EME), órgão de direção geral responsável por sua concepção, e os órgãos de direção setorial, responsáveis por conduzir sua execução.

O Quadro 1 apresenta graficamente o ciclo do Planejamento Estratégico do Exército, desenvolvido no decorrer de quatro anos, durante os quais percorre sete fases: Missão, Análise Estratégica, Política Militar Terrestre, Estratégia Militar Terrestre, Plano Estratégico do Exército (PEEx), Orçamentação e Contratação, e Medição do Desempenho Organizacional.

Ano (Exem plo)	A-4	A-3	A-2	A-1
	2020	2021	2022	2023
Governo Federal	PPA em vigor	PPA em vigor	PPA em vigor	Elaboração do PPA (1º ano de Governo)
Ministério da Defesa	Atualização de Cenários, PND e END	Atualização PSD e ESD	Finalização PED	Compatibilização PED com PPA
Exército Brasileiro		Fase 1		
		Fase 2		Atualização Fase 2
		Fase 3		
		Fase 4		
	Fase 5	Fase 5	Fase 5	Fase 5
	Fase 6	Fase 6	Fase 6	Fase 6
	Fase 7			
PPA - Programa Plurianual do Governo Federal END - Estratégia Nacional de Defesa ESD - Estratégia Setorial de Defesa		PND - Política Nacional de Defesa PSD - Política Setorial de Defesa PED - Plano Estratégico de Defesa		

Quadro 1 - Ciclo de Planejamento (SIPLEx)

Fonte: EME - adaptado da Metodologia SIPLEX 2014

O PEEEx tem por base o Marco Legal, constituído por documentos de governo concernentes à Força. Dentre esses documentos apresentam-se com destaque à Constituição Federal, às Leis Complementares, à Política Nacional de Defesa, à Política Militar de Defesa, à Estratégia Nacional de Defesa e à Estratégia Militar de Defesa.

Ao Marco legal agregam-se a Concepção de Transformação do Exército, documento orientador do Processo de Transformação do Exército e a Diretriz Geral do Comandante do Exército, que tem por finalidade transmitir as orientações da autoridade máxima da Força para o seu período de comando.

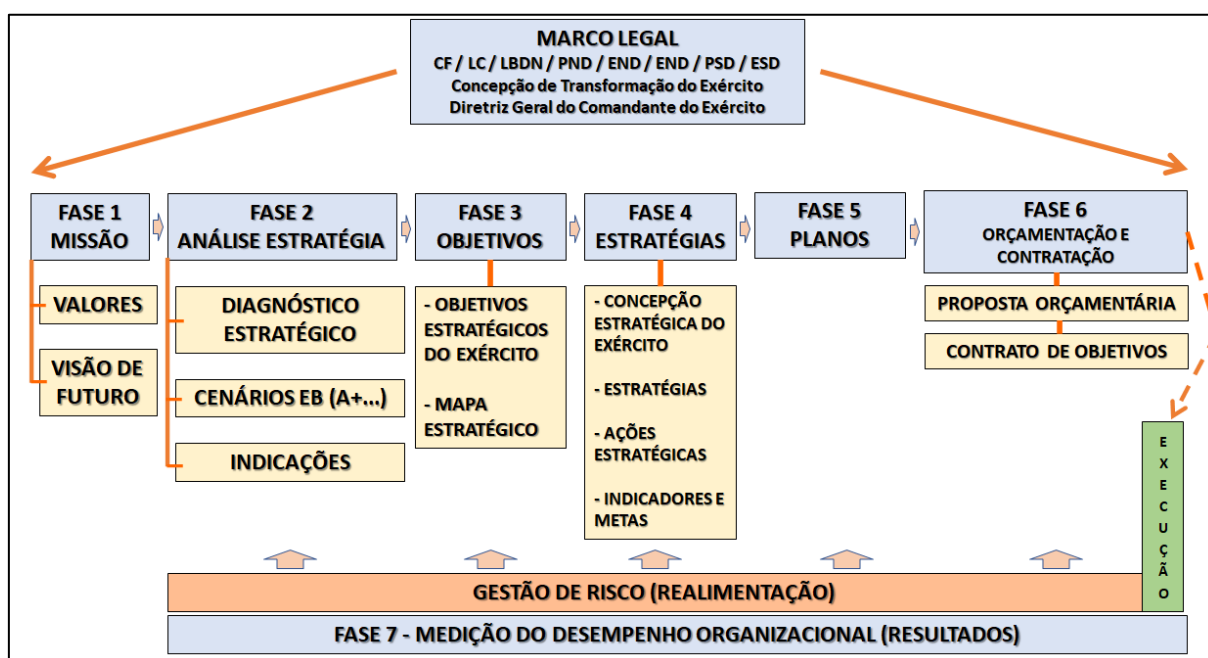


Figura 1 - Fases SIPLEX

Fonte: EME - adaptado da Metodologia SIPLEX 2014.

Para melhor compreensão do sistema de planejamento estratégico em utilização no EB, serão apresentadas nas próximas seções as suas fases

componentes, segundo informações disponibilizadas na documentação conhecidas como “Cadernos”<sup>4</sup> do SIPLEx.

### **2.1.1 1ª Fase - Missão**

À luz da metodologia do SIPLEx, a Missão, o Conceito, a Visão de Futuro e os Valores do Exército norteiam as políticas e estratégias da Instituição e se orientam, primordialmente, pelos seguintes ordenamentos normativos: na Constituição Federal e Leis Complementares; nas Política e Estratégia Militares de Defesa; na Concepção de Transformação do Exército, elaborada com base na Estratégia Militar de Defesa (EMiD); nas Diretrizes do Comandante do Exército; e na história, tradições e princípios que regem a Instituição e a Nação.

A missão do Exército é resultante da análise de todo o Marco Legal e seu enunciado é expresso pela finalidade de facilitar o seu conhecimento e entendimento. Após identificada a missão, o detalhamento e as condicionantes possibilitam o entendimento comum por todos os integrantes da Força<sup>5</sup>.

A metodologia do SIPLEx compreende o conceito do Exército como elemento que reflete o perfil da Instituição para conhecimento da Nação e da comunidade de nações e do público interno, bem como orienta a concepção da visão de futuro, dos valores e objetivos da Política Militar Terrestre.

A Visão de Futuro do Exército constitui-se em desafio instigante, verdadeiro farol que orienta a marcha da Instituição e que pretende servir de motivação a todas as ações individuais e coletivas empregadas no cumprimento da missão da Força<sup>6</sup>.

---

<sup>4</sup> A metodologia do SIPLEx, atualmente, encontra-se registrada em Cadernos elaborados pelo EME. Devido à natureza dos assuntos abordados, abrangendo por vezes procedimentos de apoio à decisão, com restrição de acesso, as informações apresentadas na presente pesquisa estão restritas aos processos abertos, sem a especificação de dados de planejamento ou exemplos ilustrativos.

<sup>5</sup> SIPLEx - Caderno Missão

<sup>6</sup> Ibidem.

A atual metodologia considera que os legisladores, representantes da sociedade brasileira, levaram em conta, para o estabelecimento do Marco Legal, a história do Brasil, as tradições, os princípios das relações internacionais, as necessidades de segurança e defesa e os cenários visualizados para o emprego das Forças Armadas. O Marco Legal, aliado aos valores institucionais, servirá de farol para a estruturação, planejamento e o emprego do Exército Brasileiro.

### **2.1.2 2ª Fase - Análise Estratégica**

Na década de 1980, surgiu no U.S. Army College o termo VUCA, acrônimo que, no idioma inglês, traduz as expressões “volátil”, “incerto”, “complexo” e “ambíguo”, uma forma de sintetizar o complexo cenário geopolítico do pós-Guerra Fria. O entendimento do contexto VUCA despertou o interesse de gestores e administradores para cenários com menor grau de previsibilidade, o que coloca a resiliência no mesmo patamar da capacidade de planejar a longo prazo.

Ultimamente, o VUCA tem sido utilizado no mundo dos negócios e pode ser aplicado em todos os tipos de organização. O conceito VUCA expressa a complexidade da sociedade contemporânea, devido ao alto grau de interconexão, interdependência e de globalização. Estas características tinham pouco impacto no mercado, porém, agora, interferem radicalmente nas operações e projetos das empresas em todo mundo. (ALEXANDRE e MENDES, 2018, p. 1).

Do acima exposto, pode-se afirmar que a compreensão dos efeitos do acelerado avanço das inovações tecnológicas e das mudanças impostas pela dinâmica das relações em rede, constituem-se em fator de considerável relevância para êxito do planejamento estratégico.

Para a realização da análise estratégica, dentro do atual contexto, faz-se necessário o entendimento da Força por intermédio de uma visão sistêmica, na qual o EB está imerso em macrossistemas que se ligam por intermédio de relações bidirecionais de influência, conforme demonstra a Figura 2.

Assim, conforme prevê a metodologia, a avaliação constante e sistemática da Instituição é fundamental para o êxito do SIPLEx, porquanto dela depende a elaboração dos demais documentos que o integram.



Figura 2 - Sistemas externos em que se insere o EB

Fonte: EME - adaptado da Metodologia SIPLEX 2014.

Segundo a metodologia em uso, a Fase de Análise Estratégica e suas posteriores atualizações são coordenadas pelo Centro de Estudos Estratégicos do Exército (CEEEx), estrutura pertencente à 3ª Subchefia do EME, que conta com a colaboração do Grupo de Estudos e Planejamento Estratégico do Exército (GEPEEx), integrado por representantes das demais Subchefias do EME, dos Órgãos de Direção Setorial, dos Órgãos de Assessoramento Direto e Imediato, dos Comandos Militares de Área e do Centro de Estudos Estratégicos e da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército.

O processo consiste em analisar os insumos fornecidos pelo Diagnóstico Estratégico e pelos Cenários Prospectivos, de forma que se possa visualizar as consequências e influências para o EB, que serão consolidadas em indicações políticas e estratégicas do Exército.

### 2.1.2.1 Diagnóstico Estratégico

Segundo EME (2014), a elaboração do Diagnóstico Estratégico é uma etapa de considerável complexidade e extrema importância para as demais fases do SIPLEx. Por intermédio do Diagnóstico é possível oferecer ao processo uma radiografia detalhada do Exército Brasileiro. Para tal, são analisados o ambiente interno e definidos seus pontos fortes e fracos. Da mesma forma, o ambiente externo possibilita a identificação das oportunidades e ameaças que poderão influenciar o cumprimento das missões atribuídas à Instituição.

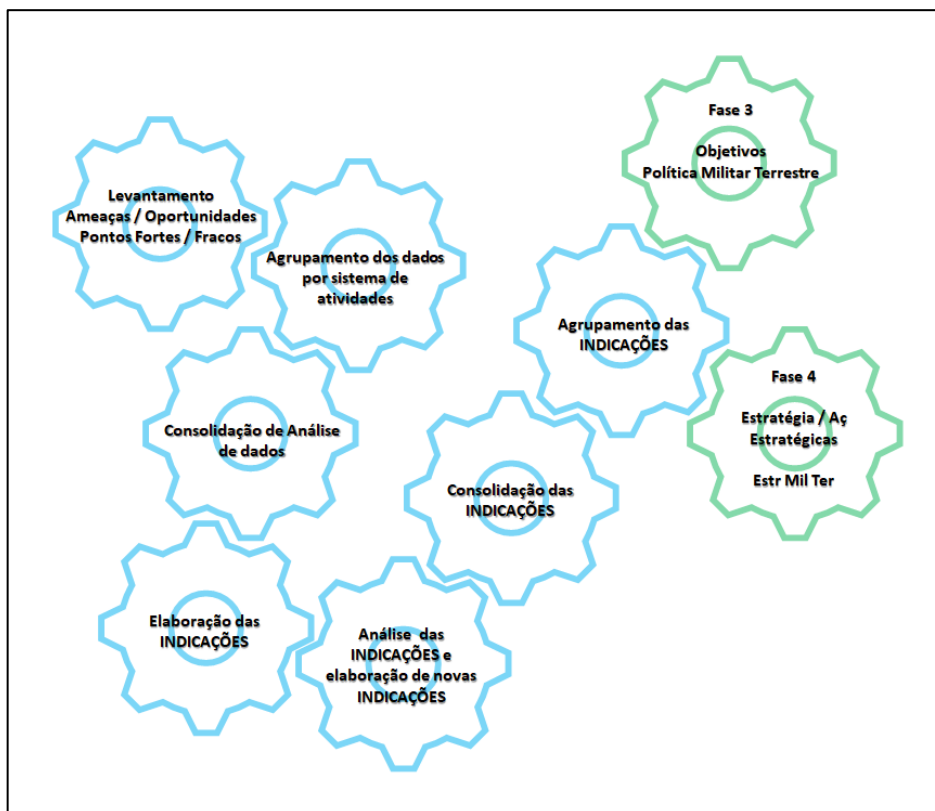


Figura 3 - Sequência do Diagnóstico Estratégico

Fonte: EME - adaptado da Metodologia SIPLEX 2014.

A figura 3 apresenta, de forma sintética, a sequência das atividades realizadas por ocasião da elaboração do Diagnóstico Estratégico, a seguir explicitadas.

A fim de propiciar uma visão realística ao Diagnóstico Estratégico, o EME, por intermédio de uma cadeia de comando, realiza o levantamento das ameaças e oportunidades, buscando informações atualizadas referentes às variáveis internas e externas que possam influenciar no cumprimento da missão da Força. Essa cadeia de comando compreende as próprias Subchefias do EME, ODS, C Mil A e a todas as estruturas a estes subordinadas <sup>7</sup>.

O Agrupamento dos Dados é executado pelo EME e consiste na reunião de todos os dados coletados durante a etapa anterior e classificação conforme os sistemas externos ao Exército (Figura 2) e atividades do Exército (Figura 4). Os dados que não estão diretamente relacionados à missão do EB são descartados e os demais, são analisados com o auxílio do GEPEEx, por ocasião da próxima etapa <sup>8</sup>.

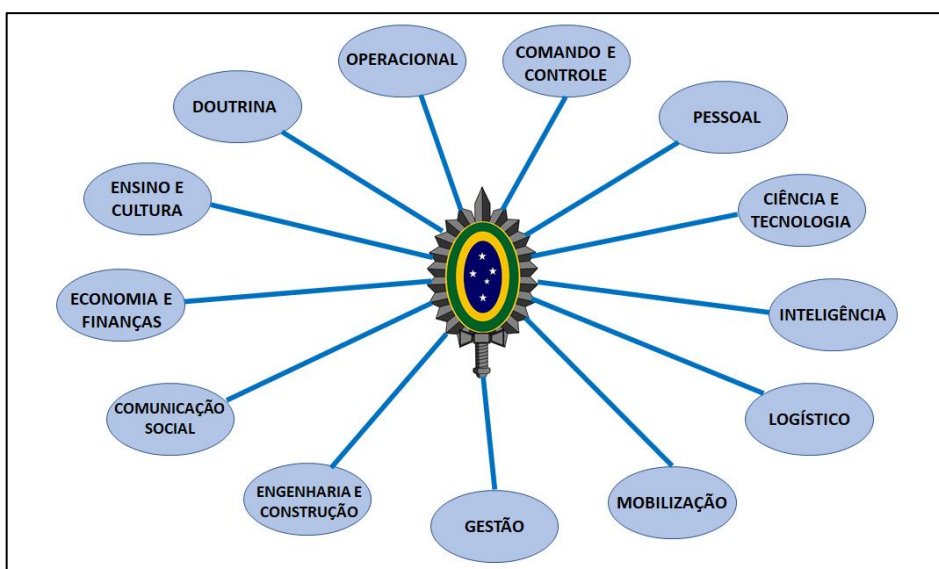


Figura 4 - Sistema de atividades de 1ª ordem do EB

Fonte: EME - adaptado da Metodologia SIPLEX 2014.

Durante a Consolidação e Análise dos Dados, o GEPEEx é dividido em grupos de trabalho, por afinidade com as atividades exercidas por cada órgão

---

<sup>7</sup> SIPLEX.

<sup>8</sup> Ibidem.



participante, acrescidos de um representante do EME. A tarefa nesta fase consiste em integrar as variáveis que mais se assemelham, e eliminar as variáveis que não estiverem no nível estratégico da Força, as anteriormente analisadas e as redundantes, caso tenham gerado indicações estratégicas <sup>9</sup>.

Na sequência, as Indicações são elaboradas por integrantes do EME e consiste na interação das variáveis internas e externas selecionadas na etapa anterior e no levantamento das ações estratégicas, que orientarão as fases 3 e 4 do SIPLEx. Para isso, são utilizadas ferramentas como a Matriz SWOT, o Brainstorming ou outro processo metodológico de apoio. Após levantadas, as indicações são remetidas aos Órgãos de Direção Setorial (ODS)/ Órgãos de Assistência Direta e Imediata ao Comandante do Exército (OADI) para a análise e a apresentação de sugestões ou eliminação de indicações que o Órgão não concorde, desde que devidamente justificado.

Após retornarem dos ODS/ OADI, as Indicações são analisadas seguindo procedimento semelhante à fase de consolidação, contando com a colaboração do GEPEEx. As Indicações analisadas são consolidadas e agrupadas pelo EME, juntamente com os dados fornecidos pelos cenários prospectivos. As indicações que não forem consideradas estratégicas são repassadas aos ODS para constarem dos Planos Básicos de Gestão Setorial <sup>10</sup>.

#### **2.1.2.2 Cenários Prospectivos**

Segundo descrito por EME(2014), a metodologia do SIPLEx entende que a identificação de futuros possíveis (cenários prospectivos) fica condicionada ao horizonte temporal estabelecido pelo decisor estratégico, e tem o propósito de contribuir para a formulação do Planejamento Estratégico do Exército, de forma a

---

<sup>9</sup> SIPLEx.

<sup>10</sup> Ibidem.

facilitar o estabelecimento de objetivos e estratégias claras, exequíveis e mensuráveis. Da mesma forma, espera-se minimizar as probabilidades de ocorrência dos acontecimentos desfavoráveis e acentuar o aproveitamento dos fatos favoráveis, ocorridos na esfera de atuação da instituição <sup>11</sup>.

O mundo atual está mais instável do que em outros momentos em que vivemos. Em todas as regiões, as organizações estão enfrentando ameaças sem precedentes a sua estabilidade, face as inovações tecnológicas, mercados financeiros sem controle, consumidores mais bem informados, sociedade e governo cada vez mais atentos em relação às responsabilidades sociais e ambientais das empresas. Todas essas forças estão exigindo das organizações preocupação e renovação do seu planejamento de longo prazo e a necessidade de utilizarem as técnicas de Cenários Prospectivos para melhor identificar as forças dinâmicas que prevalecerão nos próximos anos. (MORITZ, 2004, p.1).

Os cadernos do SIPLEx descrevem, segundo EME (2014), que a metodologia de cenários prospectivos é empregada no contexto do SIPLEx desde seu início: num primeiro momento, utilizando o método Grumbach<sup>12</sup> e, a partir de 2010, por intermédio de metodologia própria. A elaboração de cenários no EB, tem por finalidades principais subsidiar o processo de formulação de objetivos, diretrizes, estratégias e ações estratégicas; preparar a instituição para mudanças e incertezas que poderão advir do futuro; identificar ameaças e oportunidades originadas na elaboração e monitoramento dos eventos; e, por fim, possibilitar a tomada de decisões e a realização de projetos de curto, médio e longos prazos, definidos a partir de futuros alternativos

---

<sup>11</sup> Ibidem.

<sup>12</sup> Método desenvolvido por Raul Grumbach, a partir de 1996, voltado para a geração e análise de cenários prospectivos.

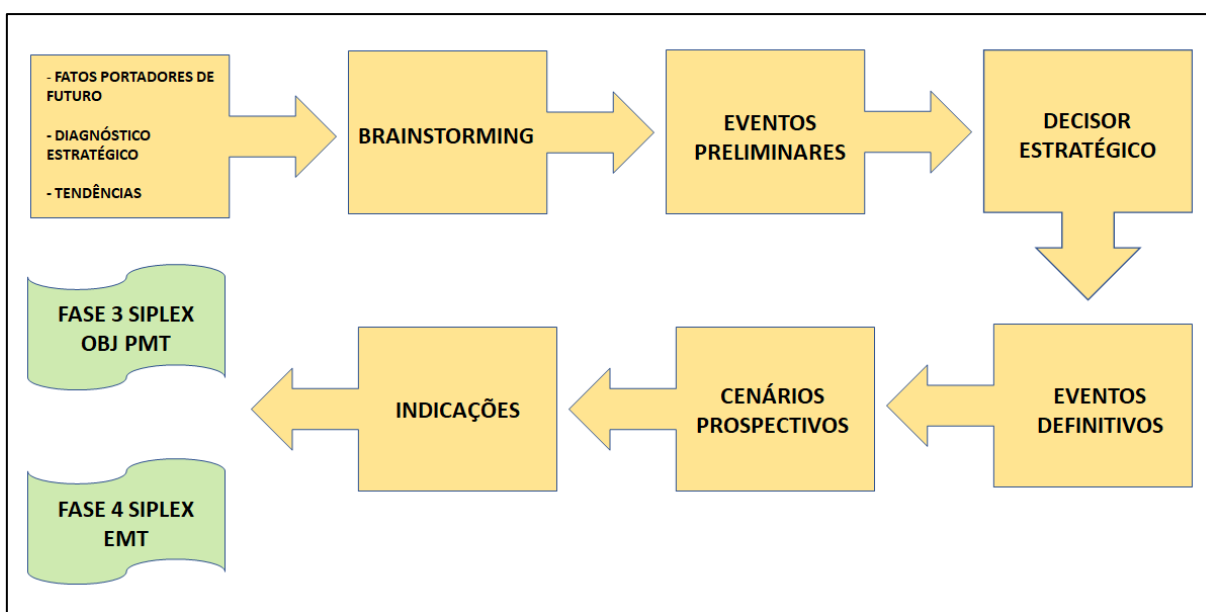


Figura 5 - Fluxo Geral da Metodologia de Cenários Prospectivos aplicada ao SIPLEX

Fonte: EME - adaptado da Metodologia SIPLEX 2014.

### 2.1.2.3 Indicações para a Política e Estratégia Militar Terrestre

Segundo EME (2014) as Indicações são ações de natureza estratégica que têm por finalidade orientar a formulação dos Objetivos da Política Militar Terrestre e das Estratégias e Ações Estratégicas decorrentes<sup>13</sup>. Desta forma, correspondem ao conjunto de ações para fazer face às “consequências” e “reflexos” oriundos do ambiente externo ao Sistema EB, que emergiram durante a realização do Diagnóstico Estratégico e do estudo dos Cenários Prospectivos.

As Indicações poderão apresentar opções para os Objetivos da Política Militar Terrestre, para as Estratégias e Ações Estratégicas decorrentes, tanto para o PEEEx, quanto para os Planos de Gestão Setorial. Desse modo, é possível inferir que as Indicações são balizadoras das soluções apresentadas para os desafios institucionais e, por conseguinte, para a estruturação do Portfólio de Projetos Estratégicos do Exército.

<sup>13</sup> SIPLEX (2014) – via impressa.

### **2.1.3 3ª Fase – Política Militar Terrestre (PMT) – Objetivos Estratégicos do Exército**

Segundo EME (2014), a Política Militar Terrestre é o documento de mais alto nível do Comando do Exército Brasileiro, que tem por finalidade orientar o planejamento estratégico da instituição<sup>14</sup>. Ela é decorrente das políticas e diretrizes do Ministério da Defesa, do enunciado da Missão do Exército, do estudo de cenários prospectivos, das indicações do Diagnóstico Estratégico. É orientada para a consecução da visão de futuro, define e detalha os Objetivos Estratégicos do Exército (OEE), assim como também estabelece condições para a elaboração da Concepção Estratégica do Exército e do Plano Estratégico do Exército.

No tocante ao alinhamento estratégico, a PMT traça estratégias para contribuir para que os Objetivos Nacionais de Defesa (OND) sejam atingidos, tomando por base a Política Nacional de Defesa (PND) e a Estratégia Nacional de Defesa (END). O Planejamento Estratégico do Exército deve estar alinhado à END e orientar a organização e o preparo da Força Terrestre, visando o seu emprego nas situações previstas na Estratégia Militar de Defesa (EMiD).

Na concepção do SIPLEx, os planejamentos estratégicos, nos níveis estratégico e dos ODS, devem estar orientados para a aquisição das CMT e CO que conduzirão o Exército à Transformação. Da mesma forma, o planejamento deve estar alinhado às orientações do nível setorial, o que leva a inferência de que o aumento de sua efetividade é diretamente proporcional ao nível de detalhamento fornecido pelos escalões superiores.

Elabora-se, nesta Fase, o Mapa Estratégico, que é a representação gráfica da estratégia que evidencia os desafios que a Força terá que superar para concretizar sua missão e visão de futuro. O Mapa é estruturado por meio de objetivos estratégicos

---

<sup>14</sup> SIPLEx.

distribuídos nas perspectivas da Instituição, interligadas por relações de causa e efeito<sup>15</sup>.

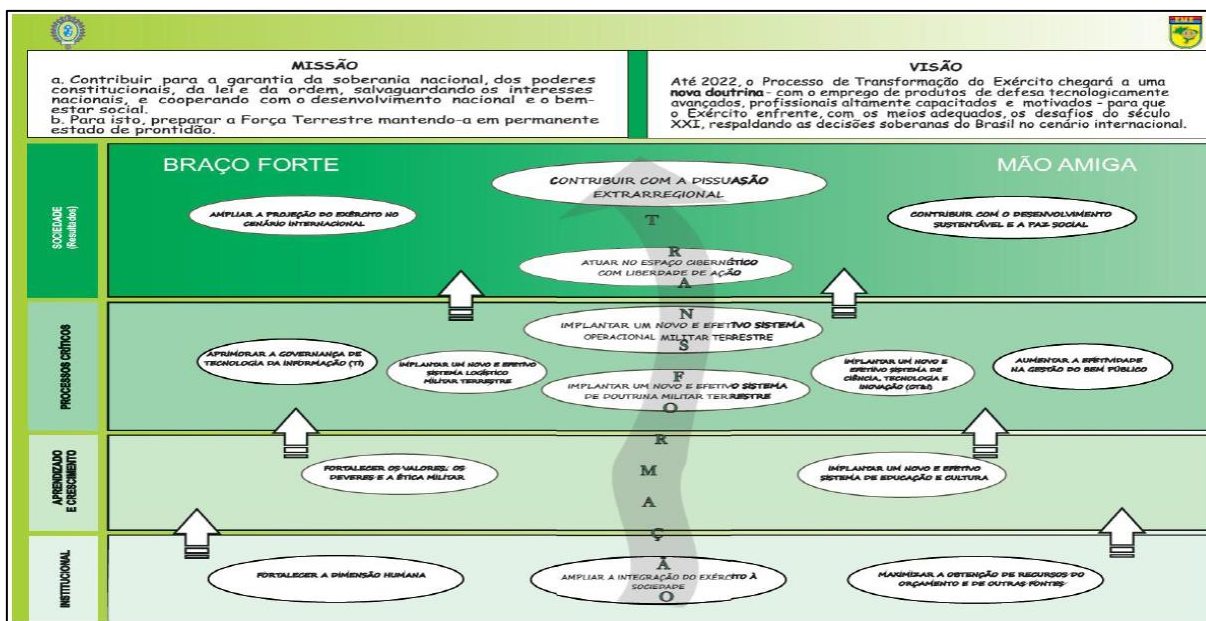


Figura 6 - Exemplo de Mapa Estratégico

Fonte: EME - adaptado da Metodologia SIPLEX 2014.

Conforme anteriormente abordado, as Capacidades Militares Terrestres (CMT) e as Capacidades Operativas (CO), necessárias à manutenção de um estado permanente de prontidão para atender às demandas de segurança e defesa do País, estão condensadas no Catálogo de Capacidades do Exército. As CMT tem por finalidade agrupar CO de mesma funcionalidade, portanto constituem-se em capacidades funcionais.

#### 2.1.4 4ª Fase – Estratégias do Exército

Segundo EME (2014), durante a fase de definição das estratégias e ações estratégicas, a serem adotadas pelo Exército para o atingimento de seus objetivos, são analisados os OEE definidos na fase anterior e elaboradas a **Concepção**

<sup>15</sup> Fonte: Exército Brasileiro.

<https://www.eb.mil.br/documents/10138/8567855/A%C3%A7%C3%B5es+e+Programas/03d96ae8-91cc-2c54-3440-3670cf13fffb>.

**Estratégica do Exército e as Diretrizes de Planejamento** aos ODS/ OADI, rigorosamente alinhadas com os documentos de nível superior.

#### **2.1.5 5ª Fase – Plano Estratégico do Exército (PEEx)**

Segundo EME(2014), o PEEx é constituído pelo novo enunciado da Missão, Visão de Futuro, orientações para execução e por uma tabela que relaciona cada Objetivo às Estratégias e Ações Estratégicas, listando as atividades impostas, os Projetos Estratégicos e os interessados. Como anexos, figuram o Plano de Obtenção de Capacidades Materiais (PCM), as Prioridades de Reacompletamento de Material, as Prioridades de Reacompletamento de Pessoal e o Plano de Desenvolvimento de Capacidades.

A metodologia prevê que a priorização dos Projetos Estratégicos do Exército será realizada pelo Estado-Maior do Exército, mediante critérios estabelecidos pelo próprio ODG, sem fazer referência à instrumentalização ou às ferramentas de apoio a serem utilizadas. Cabe recordar que, como na atualidade, o ciclo do SIPLEEx adequa-se ao Plano Plurianual do Governo Federal, e está regulado para o espaço temporal de quatro anos, enquadrando-se, desta forma, num período de planejamento considerado de curto prazo.

#### **2.1.6 6ª Fase - Orçamentação e Contratação**

Segundo EME (2014) nesta fase, são elaboradas as Necessidades Gerais do Exército (NGE), tomando-se por base as informações coletadas nos Planos Estratégicos dos diversos órgãos, unidades orçamentárias e gestoras responsáveis. A partir das NGE, elabora-se a Proposta Orçamentária Anual do Exército e, após a

remessa do Projeto de Lei Orçamentária Anual ao Congresso Nacional, pelo Poder Executivo, é celebrado o Contrato de Objetivos com os ODS <sup>16</sup>.

### **2.1.7 7ª Fase - Medição do Desempenho Organizacional**

Segundo EME (2014), a Medição do Desempenho Organizacional tem por finalidade permitir à Instituição acompanhar e gerenciar a execução do Planejamento Estratégico, permitindo a sua atualização por intermédio do aprendizado e do gerenciamento de riscos levantados <sup>17</sup>.

A partir dos resultados alcançados, é possível realizar o balanceamento do portfólio dos projetos estratégicos, atualizando a priorização e/ ou determinando alterações necessárias.

## **2.2 Gestão do Portfólio de Projetos Estratégicos do Exército**

De acordo com PMI (2017), algumas organizações podem utilizar-se de um portfólio de projetos para, efetivamente, gerenciar vários programas e projetos em andamento num determinado momento. Assim, o portfólio pode ser definido como projetos, programas, portfólios subsidiários e operações gerenciados devidamente agrupados com a finalidade de objetivos estratégicos.

Segundo EME (2017), portfólio é um conjunto de subportfólios, programas e projetos desenvolvidos para permitir a implementação da estratégia da organização. Uma das principais características dos portfólios é que eles não são temporários como projetos e programas.

---

<sup>16</sup> SIPLEx (2014).

<sup>17</sup> Ibidem.

Art. 6º Portfólio Estratégico do Exército é o conjunto de subportfólios, programas e projetos, relacionados com os objetivos estratégicos do Exército, que devem ser gerenciados, coordenados e integrados pelo EME.

§ 1º O portfólio estratégico da Força está vinculado ao Mapa Estratégico do Exército, definido no Plano Estratégico do Exército (EME, 2019).

§ 2º Podem compor o Portfólio Estratégico do Exército:

I - subportfólios estratégicos do Exército;

II - programas estratégicos do Exército; e

III - projetos estratégicos do Exército. (BRASIL, 2017, Art 6º).

Projeto, na definição de PMI (2017), é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único. Programa, por sua vez, é definido como sendo um grupo de projetos, programas subsidiários e atividades de programa relacionados, gerenciados de modo coordenado, visando à obtenção de benefícios que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente.

Segundo BRASIL (2017) o Exército Brasileiro gerencia seu Portfólio Estratégico por intermédio do Escritório de Projetos do Exército (EPEX), órgão pertencente ao EME, que possui equipes específicas para cada programa e projeto. Anteriormente, a função de gerenciamento de projetos na Força foi desempenhada pela Seção de Projetos da 2ª Subchefia do EME e, posteriormente, pela Assessoria Especial de Gestão de Projetos.

BRASIL (2017) relata que, a partir de 2012, o EPEX passou a gerenciar os projetos do EB, com base nas Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento de Projetos no Exército Brasileiro (NEGAPEB), que tem por principal referência o Guia PMBoK® - PMI.





Figura 7 - Gerenciamento de projetos no Exército (linha do tempo)

Fonte: EPEX<sup>18</sup>

No entanto, segundo EPEX<sup>19</sup>, a experiência demonstrou que, no nível estratégico, a efetividade dos Projetos Estratégicos do Exército se reveste de uma significativa complexidade para ser obtida, particularmente quando as iniciativas se caracterizam por um horizonte temporal prolongado e constituem-se de produtos de alto valor agregado, na quase totalidade com tecnologias sensíveis, o que assinalou a necessidade de aprimorar o processo de gestão.

A partir do mapeamento dos PEE então existentes na Força, se constatou que, no nível estratégico, o EB dispunha de um portfólio, subportfólios, programas e projetos; o que orientou as alterações para a atual conformação.

Desta forma, os documentos constantes do SIPLEx assinalam que, além de atender às variáveis endógenas do processo de gerenciamento dos atuais PEE, as alterações vão ao encontro do controle externo, as quais, cada vez mais, buscam, em

<sup>18</sup>

[https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/4505/1/A%20implanta%c3%a7%c3%a3o%20do%20Portf%c3%b3lio%20Estrat%c3%a9gico%20do%20Ex%c3%a9rcito\\_Um%20exemplo%20de%20transf%20orma%c3%a7%c3%a3o.pdf](https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/4505/1/A%20implanta%c3%a7%c3%a3o%20do%20Portf%c3%b3lio%20Estrat%c3%a9gico%20do%20Ex%c3%a9rcito_Um%20exemplo%20de%20transf%20orma%c3%a7%c3%a3o.pdf). Acesso em 5 mai. 20.

<sup>19</sup> Ibidem

suas auditorias, a análise dos resultados obtidos em relação ao alinhamento estratégico preconizado nos documentos de planejamento estratégico da Instituição, com controles e monitoramentos adequados a projetos de grande porte.

Dye e Pennepacker (1999, apud TAVARES 2015) esclarecem que gerenciamento do portfólio de projetos é a aplicação de um conjunto de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas para atender ou superar as expectativas da organização por meio de um grupo de projetos. Segundo os autores, que a condição *sine qua non* para o alinhamento estratégico, adequado ao gerenciamento do portfólio de projetos, é o seu direcionamento estratégico.

No âmbito do EB, conforme BRASIL (2017) , alinhamento estratégico é a ação de manter o Portfólio Estratégico do Exército e seus componentes alinhados com os objetivos estratégicos contidos no PEEEx, para a maximização dos benefícios e a otimização na alocação integrada dos recursos, configurando o portfólio como ferramenta efetiva na implantação da estratégia de mais alto nível da Força.



Figura 8 - Alinhamento do Portfólio Estratégico do Exército

Fonte: EPEX.<sup>20</sup>

<sup>20</sup> Disponível em:

<https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/4505/1/A%20implanta%c3%a7%c3%a3o%20do%20>

Segundo o autor, dotado de uma metodologia própria de planejamento e gerenciamento de iniciativas estratégicas, o Portfólio Estratégico do Exército encontra-se alinhado com o Mapa Estratégico do Exército, componente do SIPLEx e, desta forma, está orientado para consecução dos OEE, constantes do PEEEx, o que permitirá a entrega à sociedade de benefícios previstos nos marcos legais orientadores do planejamento estratégico da Força.

Segundo BRASIL (2017), atualmente o Portfólio Estratégico do Exército é composto por três subportfólios: Defesa da Sociedade, Geração de Força e Dimensão Humana. No Subportfólio Defesa da Sociedade encontram-se os projetos estratégicos ASTROS 2020, AVIAÇÃO, DEFESA CIBERNÉTICA, GUARANI, OCOP, PROTEGER e SISFRON. O Subportfólio Geração de Força reúne os projetos estratégicos AMAZÔNIA PROTEGIDA, GESTÃO DE TIC, LOGÍSTICA MILITAR TERRESTRE, PENSE, SENTINELA DA PÁTRIA e SISOMT. No Subportfólio Dimensão Humana estão os projetos estratégicos FORÇA DA NOSSA FORÇA e NOVA EDUCAÇÃO E CULTURA.



Figura 9 - Portfólio Estratégico do Exército

Fonte: EPEEx. <sup>21</sup>

Portf%3blio%20Estrat%3%a9gico%20do%20Ex%3%a9rcito\_Um%20exemplo%20de%20transf orma%3%a7%3%a3o.pdf. Acesso em 5 mai. 20.

<sup>21</sup> <https://bdex.eb.mil.br/>

## 2.3 Planejamento Baseado em Capacidades (PBC)

### 2.3.1 A mudança de paradigma

TTCP (2012) afirma que o embrião da utilização de uma metodologia de planejamento estratégica focada em capacidades surgiu nos EUA, no período Pós-Guerra Fria. Já na década de 1950, as forças armadas estadunidenses desenvolveram capacidades militares destinadas a contrapor-se a um amplo espectro de desafios, no entanto, as metodologias de planejamento baseadas em ameaças predominaram até o final da década de 1980.

Segundo os autores, o fim da Guerra Fria alterou o cenário mundial anteriormente caracterizado por ameaças bem definidas, mudando o foco para os desafios regionais. A partir de então, passaram a coexistir metodologias de planejamento por ameaças e por capacidades, o que perdurou até o final do século XX. Apesar da introdução do conceito de planejamento por capacidades, a geração de forças manteve o modelo “*bottom-up*”, caracterizado pela gestão de capacidades a partir do nível subsetorial (forças armadas).

O ataque sofrido pelos EUA, em 11 de setembro de 2001, consolidou a percepção de complexidade dos novos cenários século XXI, de conformações difusas e marcados pelo elevado índice de incertezas. A partir de então, fruto do novo paradigma geopolítico, o planejamento por ameaças se mostrou ineficaz e o planejamento por capacidades passou a ser a opção mais adequada para a contraposição aos novos desafios.

Corroborando com o quadro exposto, Taliaferro et al. (2019) afirmam que desde a última década do século XX, os desafios de segurança assimétricos têm sido as ameaças mais prevalentes à segurança nacional da maioria das nações. Esses desafios não são o que os planejadores de defesa normalmente consideravam nas décadas anteriores - planejadores estes que desenvolveram um plano de força que outros elementos do setor de defesa usam para organizar, treinar, equipar e sustentar as forças armadas nacionais. Várias nações, para adaptar e modernizar suas forças

para que sejam mais bem posicionadas para enfrentar as novas adversidades, redesenharam seus processos de planejamento das forças de defesa.

Para Colón (2005, p.16), essas profundas transformações na concepção e orientação das forças armadas se realizaram num período marcado pela incerteza estratégica; inovação tecnológica; restrições políticas para o emprego da força; e reduzidos recursos humanos, materiais e econômicos destinados à defesa nacional.

### **2.3.2 A Metodologia do PBC**

Após reunião realizada em Camberra (Austrália), em 2002, a The Technical Cooperation Program (TTCP), entidade criada após a II Guerra Mundial, da qual fazem parte Austrália, Canadá, Estados Unidos da América, Nova Zelândia e Reino Unido, difundiu o “Guide to Capability-Based Planning”, documento que reuniu as bases para a estruturação de forças armadas baseada em capacidades.

Segundo os autores, o macroprocesso utilizado pelo TTCP, apresentado na figura 10, serviu de base para a elaboração dos processos de PBC de seus Estados Membros e de outras forças armadas que adotaram a metodologia. Ao contrário dos métodos baseados em ameaças, até então empregados, o PBC tem início na identificação das orientações do Estado para o setor Defesa, que irão guiar o estabelecimento de prioridades.

Na metodologia apresentada por TTCP (2012), a partir das prioridades, são analisados cenários futuros, prospecções tecnológicas e as concepções de emprego das forças amigas; o que permite a elaboração de conceitos operacionais conjuntos, que expressão a forma como se pretende contrapor aos desafios identificados. Assim, ao invés de avaliar uma ameaça específica, o PBC busca avaliar os recursos necessários para fazer frente a um espectro variado de desafios, partindo do pressuposto que desta forma estará em condições de enfrentar as ameaças que venham a se apresentar.

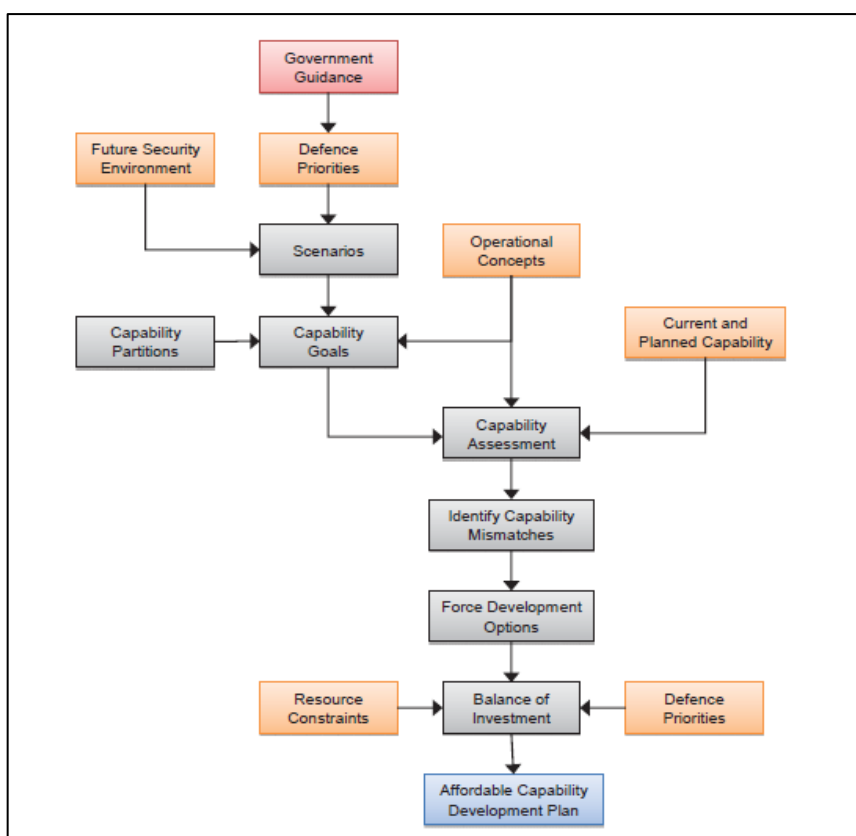


Figura 10 - – Macroprocesso de PBC

Fonte: TTCP (2012)

TTCP (2012) indica que para facilitar o processo de análise, os desafios são decompostos em áreas gerenciáveis de capacidades denominadas de particionamentos. A partir destes particionamentos são estabelecidas metas para cada partição de capacidade. As metas de capacidade são avaliadas à luz dos conceitos operacionais e dos recursos disponíveis, planejados e em desenvolvimento, o que permite a identificação das lacunas existentes.

Os autores afirmam que as lacunas de capacidade permitem identificar as deficiências (potencialidade de investimentos) ou excessos (necessidade de redução de investimentos). Os resultados apresentados permitem levantar opções de configuração de forças que, após expostos às prioridades e restrições orçamentárias, permitirão a elaboração de um plano exequível de desenvolvimento de capacidades.

No entanto, Taliaferro et al. (2019) aponta que as nações que utilizam o PBC para desenvolver suas forças armadas não têm uma definição singular de capacidade, o que fica explícito nas seguintes abordagens:

Ministério de Defesa Nacional da Colômbia – capacidade de executar uma tarefa, sob um conjunto especificado de padrões e condições (como tempo, ambiente, distância etc.) através de uma combinação dos componentes da capacidade (doutrina, organização, material e equipamento, pessoal e infraestrutura). Departamento de Defesa Australiano – capacidade de atingir um nível operacional efetivo. Um efeito operacional pode ser definido ou descrito em termos de natureza do efeito e de como, quando, onde e por quanto tempo é produzido. Ministério da Defesa Nacional do Canadá – capacidade é uma habilidade específica que contribui para a produção de um efeito desejado em um determinado ambiente dentro de um tempo especificado e a manutenção do efeito por um período de design. Chefe do Estado-Maior Conjunto dos Estados Unidos - capacidade de concluir uma tarefa ou executar um curso de ação sob condições e nível de desempenho especificados. Ministério da Defesa do Reino Unido - capacidade duradoura de gerar um resultado ou efeito operacional desejado, que é relativo à ameaça, ao ambiente físico e às contribuições dos parceiros da coalizão. (TALIAFERRO et al. 2019, p.5, tradução do autor)

Do entendimento dos autores acima referenciados pode-se afirmar que capacidade é a aptidão para concluir uma tarefa ou produzir um efeito, dentro de um conjunto de padrões de desempenho e condições ambientais especificados. Para a estruturação das capacidades, são utilizados os componentes identificados pelo acrônimo DOPEMAI (Doutrina, Organização, Pessoal, Educação, Material, Adestramento e Infraestrutura).

Taliaferro et al. (2019), ressaltam que, diferente dos planejamentos voltados para o emprego de forças, o PBC está voltado para o futuro. Portanto, desenvolver capacidades futuras não está relacionado com correções de deficiências atuais, cabendo esta última tarefa aos processos de gestão de cada instituição.

Para os autores, como forma de garantir a sustentabilidade dos projetos de geração de capacidades futuras, os processos relacionados ao PBC devem se ajustar aos ciclos orçamentários estabelecidos pelas leis de cada país, de forma que permita a adequada alocação dos recursos necessários. Assim, esses processos são encadeados em fases que compreendem desde as políticas públicas de Defesa até a

execução orçamentária, conforme apresentado por Taliaferro et al. (2019) na figura 11.

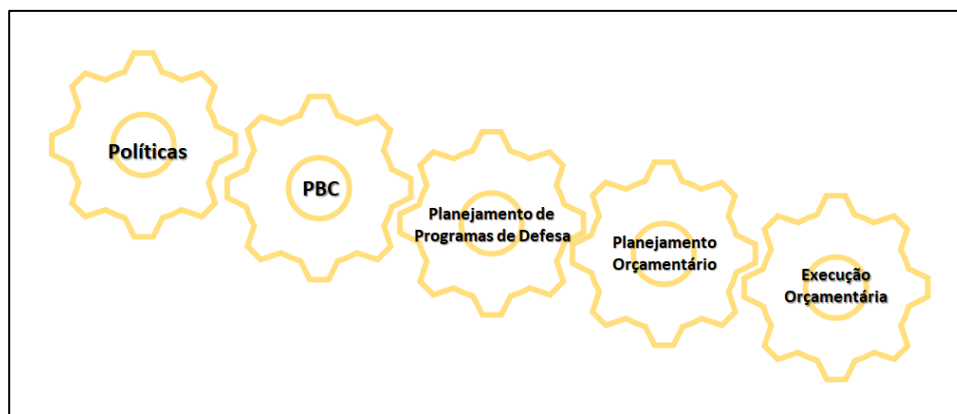


Figura 11 - Encadeamento de processos no PBC

Fonte: TALIAFERRO et al. (2019, p. 15), tradução do autor.

O modelo apresentado na figura 11 parte das políticas estabelecidas pelo setor Defesa que fornece orientação para o desenvolvimento da força. Em resposta a essa orientação, o PBC estabelece os meios necessários para atingir as metas correspondentes. Os planejamentos de programas e orçamentos alocam os recursos necessários dentro de uma programação plurianual. Por fim, o orçamento é executado, propiciando a entrega dos elementos de força planejados, conforme os recursos disponibilizados.

### 2.3.3 Pressupostos para a utilização do PBC

O TTCP (2012) ressalta, como pontos fortes do PBC, a possibilidade de atender a um ambiente estratégico difuso e dinâmico; vincular as decisões de aquisição a objetivos estratégicos, fornecendo um caminho para auditorias; incentivar a inovação; e, aprimorar a qualidade das informações para os decisores do setor Defesa.

No entanto, o sucesso do emprego da metodologia do PBC está diretamente ligado a pré-requisitos apontados por Taliaferro et al. (2019), dentre os quais destacam-se a estrutura organizacional conjunta (liderança, cultura conjunta e uma



equipe de planejamento com alta capacidade analítica); orientação política-estratégica; cenários; conceitos; e avaliação de risco.

Na concepção do TTCP (2012), o desenvolvimento de capacidades conjuntas deve estar orientado para o atingimento dos objetivos estratégicos de governo e não das necessidades singulares de cada força armada. Assim, a implantação do PBC requer que a liderança do processo esteja alicerçada numa **robusta estrutura conjunta** [grifo do autor] pois a curto prazo o processo pode acarretar perdas para as partes interessadas, o que uma abordagem de consenso normalmente não contempla. Com relação a esse aspecto, Walker (2005) aponta a experiência dos EUA, com a seguinte observação:

No Departamento de Defesa dos Estados Unidos, a intenção de introduzir o planejamento baseado em capacidades foi definir a visão do combate e as estratégias direção da força a partir de uma perspectiva conjunta no início do processo. Este não implica que as forças armadas não participem da determinação da recursos necessários. Pelo contrário, a participação delas faz parte do processo. As capacidades conjuntas necessárias para alcançar a visão de combate são definidas conjuntamente e, em seguida, as forças armadas são direcionadas para desenvolver as capacidades por meio de experimentos, análises e avaliação dos programas existentes. A intenção do PBC é ser conjunta desde o início. (WALKER 2005, p.13, tradução do autor)

A abordagem de Walker (2005), exemplificada na figura 12 apresenta a abordagem utilizadas nos EUA antes e depois da utilização do PBC, inicialmente focada na geração de capacidades baseadas em requisitos das Forças Armadas (a), na qual a integração necessita ser alcançada no nível setorial, o que além de aumentar consideravelmente os gastos, dificultam a obtenção interoperabilidade desejável para o emprego no nível operacional. Na abordagem baseada na geração de capacidades conjuntas (b), a sinergia surge nas soluções conjuntas para os desafios identificados, potencializando os efeitos desejados.

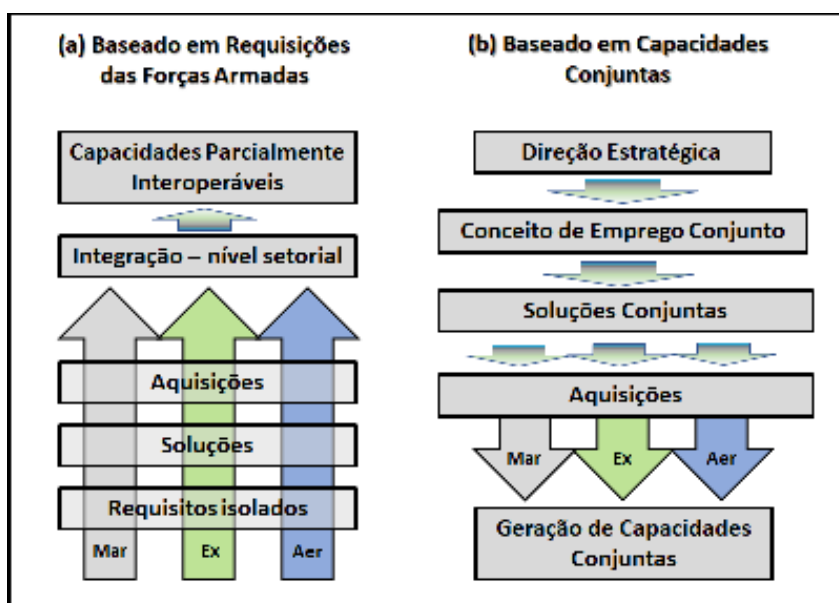


Figura 12 - Modelos de geração de capacidades

Fonte: adaptado de Walker (2005, p.2, tradução do autor).

Taliaferro et al. (2019) enfatiza que, no tocante à orientação política e estratégica de Estado, as experiências dos países que utilizam o PBC demonstram que a metodologia prescinde de um direcionamento nacional. A autoridade responsável por conduzir o planejamento setorial necessita receber do Estado, dentre outros direcionamentos, a sua visão com relação ao apetite quanto aos riscos, alocação de recursos nacionais, número de cenários que poderão ser abordados simultaneamente e elementos de força que não poderão ser eliminados.

O PBC tem como principal finalidade a configuração de forças para lidar com um amplo espectro de desafios futuros, o que tornam os cenários indispensáveis para a elaboração do planejamento. Taliaferro et al. (2019, p.22) afirma que os planejadores de força precisam de um rol de cenários aprovados que descrevam como os desafios futuros podem se apresentar, estando cada um deles associado a critérios de sucesso que correspondam à resposta de uma força armada. Os critérios de sucesso são usados pelos planejadores das forças para determinar o tipo e a quantidade de capacidade necessária.

O processo de seleção de cenários, segundo Taliaferro (2019), normalmente envolve disputas entre as forças armadas, devido a tendência natural de promover

cenários que contemplem capacidades específicas, direcionadas para soluções residentes em determinada força. Assim, a condução do processo deverá calcada nas orientações políticas e estratégicas visando fornecer a visão do governo sobre os desafios e ameaças que o país espera que ele possa enfrentar.

Na visão do TTCP (2012), os Conceitos reúnem as informações sobre como as Forças Armadas podem e devem operar, considerando os desafios que serão enfrentados, dentro do marco temporal estabelecido. Dessa forma, são imprescindíveis para o processo de configuração de forças do PBC. De acordo com a metodologia, os conceitos ajudam a desenvolver e experimentar novas maneiras de responder à orientação estratégica antes da aquisição de novos recursos. Os conceitos também podem iniciar metas de capacidade e fornecer informações sobre futuros riscos ou problemas de integração.

Por fim, conforme o método descrito por TTCP (2012), de posse dos cenários futuros e dos conceitos, o próximo pré-requisito de grande importância para o PBC é a avaliação dos riscos. A partir da identificação dos desafios futuros e da forma como se pretende enfrentá-los, os planejadores necessitam determinar quais riscos de segurança são toleráveis, aceitáveis, insuportáveis ou que devam ser tratados no campo político. Normalmente, esses riscos são expressos por intermédio de uma matriz, ferramenta utilizada para facilitar a visualização e comparação.

#### **2.3.4 A experiência do PBC na Espanha**

A Defesa Nacional Espanhola, por intermédio da Lei Orgânica 5/ 2005 <sup>22</sup>, de 17 de novembro de 2005, substituiu o planejamento baseado em ameaças por um processo baseado na obtenção de capacidades versáteis, flexíveis, equilibradas e acessíveis, que podem ser usadas em toda a gama de cenários presentes e futuros. Após três ciclos de planejamento (2005-2008, 2009-2012 e 2013-2016), ou seja, doze

---

<sup>22</sup> Ley Orgánica 5/ 2005, de 17 de noviembre, de la Defensa Nacional. <https://www.boe.es/buscar/pdf/2005/BOE-A-2005-18933-consolidado.pdf>. Acesso em 10 fev. 2020.

anos de experiência, o Estado Espanhol sentiu a necessidade de rever seu processo de PBC e, por intermédio da Ordem Ministerial 60/2015 <sup>23</sup>, implementou ajustes com a finalidade de atualizá-lo e torná-lo mais flexível.

Segundo Cólón (2017), os três primeiros ciclos do PBC espanhol não foram utilizados para gerar capacidades militares, mas para justificar a compra dos chamados Programas Especiais de Armamento. Esses programas impactaram no custeio das forças armadas e restringiram o processo de aquisição de capacidades para os ciclos futuros.

Segundo o autor, outro aspecto que contribuiu para o insucesso dos primeiros ciclos do PBC na Espanha está relacionado à crise econômica mundial de 2008, que restringiu os investimentos em Defesa. Assim, o início do processo naquele país, apesar de formalmente instituído, não gerou os resultados práticos esperados.

As lições aprendidas nos três primeiros ciclos motivaram, na visão de Cólón (2017), a sua reestruturação do PBC em 2015 visando à racionalizar o planejamento de defesa, integrar aspectos organizacionais e humanos da capacidade militar, reforçar a figura do Chefe do Estado-Maior de Defesa como ente central do processo, destacando as capacidades dos sistemas de armas e alcançando uma estrutura financeira estável, de forma a permitir a geração e manutenção de recursos cujo design, recebimento, pagamento e ciclo de vida podem durar meio século.

Colón (2017) afirma, ainda, que, apesar de o sistema de planejamento de capacidade oferecer vantagens infinitas sobre o estilo tradicional, será necessário que nos ciclos sucessivos de planejamento realizados a partir da OM 60/2015, seus gerentes compreendam as peculiaridades e complexidades desse sistema, definir

---

<sup>23</sup> Orden Ministerial 60/2015, de 3 de diciembre de 2015. Documento do Ministério da Defesa Espanhol, que regula o processo de planejamento de Defesa do país.

objetivos, planos e capacidades de uma perspectiva conjunta e colaborativa, com base em cenários futuros.

Da mesma forma, do apresentado, nenhum planejamento de defesa pode ser bem-sucedido sem uma estabilidade orçamentária e uma estrutura financeira que forneçam ao Ministério da Defesa uma estrutura econômica estável que possa ser alcançada mediante a promulgação de uma lei sobre programação e financiamento militar.

### **2.3.5 A implantação do PBC no Chile**

A partir de 2010, o modelo de planejamento estratégico chileno passou a contemplar soluções conjuntas para a geração de forças, embora ainda mescladas com iniciativas das forças armadas. Esse modelo, baseado em experiências da OTAN, evoluiu para uma conformação subsequente orientada para a consolidação dos processos de planejamento, centralizado no setor de defesa, o PBC. (CHILE, 2010).<sup>24</sup>

O Livro da Defesa Nacional<sup>25</sup>, publicado em 2017, estabelece novos elementos para a política de defesa e política militar do país, com orientações para o Exército, a Marinha e a Força Aérea, que terão efeitos nos processos de planejamento das instituições de defesa. Foram definidas cinco áreas de missão para as Forças Armadas e um único sistema de planejamento, composto de um processo de planejamento de emprego de forças e outro para o desenvolvimento de capacidades, por meio de apresentação, avaliação e aprovação de projetos, assim como seu

---

<sup>24</sup> Libro de La Defensa Nacional de Chile 2010. Disponível em: <https://www.defensa.cl/temas-de-contenido/libros-de-la-defensa-nacional/libro-de-la-defensa-nacional-de-chile-2010/>. Acesso em 16 fev. 2020.

<sup>25</sup> Libro de La Defensa Nacional de Chile 2017. Disponível em: <https://www.defensa.cl/temas-de-estado/libro-de-la-defensa-nacional-de-chile-2017/>. Acesso em 16 fev. 2020.

financiamento por meio de um Sistema de Investimento em Defesa, já indicado como efeito da incorporação do Manual do PBC e de suas disposições.

Segundo Taliaferro et al. (2019), o Chile encontra-se em fase de implantação da metodologia do PBC e, de acordo com a legislação vigente, foi estabelecida um período de teste, entre 2018 e 2022, chamado de “equipamento branco”, que será usado para a obtenção de experiências, lições aprendidas e recomendações institucionais. Da análise dos ensinamentos do período de teste, será um novo processo de planejamento baseado em capacidades, a ser incorporado a partir de 2022, em todo setor defesa.

### **2.3.6 O modelo de PBC em implantação no Brasil**

Segundo Silva (2019), a metodologia do PBC, adotada pelo Ministério da Defesa no Brasil, é uma construção autóctone, e está fundamentada em uma análise funcional das necessidades das Forças Armadas, integrando-as e identificando suas interrelações.

A Estratégia Nacional de Defesa (END) <sup>26</sup>, publicada em 2012, trouxe como uma de suas diretrizes a estruturação do potencial estratégico brasileiro em torno de capacidades e não em função de inimigos específicos. A partir deste marco temporal, teve início uma mudança de paradigmas de planejamento estratégico no setor Defesa brasileiro e foram tomadas iniciativas para adoção de uma metodologia que levasse possibilitasse a geração de forças a partir do conceito de capacidades.

Conforme relatórios do MD, o estudo do PBC somente teve seu início em 2013, conduzido inicialmente pela Chefia de Operações Conjuntas do EMCFA, se limitando a um seminário. Em 2016, o assunto foi retomado por intermédio de reuniões que se estenderam até 2017. Em 4 de junho de 2018, foi criada a Assessoria de Planejamento Baseado em Capacidade (APBC), vinculada à estrutura do Gabinete do

---

<sup>26</sup> END 2012. [https://www.gov.br/defesa/pt-br/arquivos/estado\\_e\\_defesa/END-PNDa\\_Optimized.pdf](https://www.gov.br/defesa/pt-br/arquivos/estado_e_defesa/END-PNDa_Optimized.pdf).

Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas, cuja competência é assessorar o Chefe do Estado Maior Conjunto das Forças Armadas (CEMCFA) nas atividades relacionadas ao PBC desenvolvidas pelas FS e pelo MD.

Os relatórios de reuniões realizadas no nível setorial apontam que, visando a elaboração de uma metodologia de PBC adequada à realizada do setor de Defesa brasileiro, foi constituído um grupo de trabalho integrado por representantes do EMCFA e das Forças Armadas. No mesmo sentido, foram realizados cursos sobre capacitação por intermédio de convênio com o *William J. Perry Center for Hemispheric Defense Studies*, centro de estudos ligado à *National Defense University* (NDU), dos



Estados Unidos da América.

Figura 13 - Encerramento do Curso de Paradigmas de Análise Estratégica e PBC (2019)

Fonte: ESG (2019). Disponível em: <https://www.esg.br/noticias/esg-brasil-promove-curso-em-parceria-com-o-wjpc>.

Conforme Brasil (2018), o planejamento estratégico no âmbito do setor Defesa está baseado nas orientações contidas na Constituição Federal, nas leis complementares, nos decretos e compromissos internacionais assumidos pelo País. Esses documentos orientam e limitam as ações do Estado no relacionamento com seus cidadãos e outros estados.

Os objetivos e estratégias nacionais de defesa são estabelecidos, respectivamente, pela Política Nacional de Defesa e pela Estratégia Nacional de Defesa, documentos elaborados pelo escalão governamental, sob coordenação do MD, apreciadas pelo Congresso Nacional e aprovadas pelo Presidente da República. A PND estabelece os Objetivos Nacionais de Defesa, enquanto a END traz a concepção estratégica e estabelece as Estratégias e Ações Estratégicas de Defesa, que devem nortear as ações do Estado para defesa da Pátria. (BRASIL, 2012).

Segundo o Guia do PBC<sup>27</sup> Os documentos de nível nacional que devem garantir a base legal à Defesa e as decorrentes diretrizes setoriais, além de cenários nacionais prospectivos, que servirão de orientação para condução do processo. Esses documentos permitem o estabelecimento de Prioridades de Defesa e a elaboração dos Cenários Militares de Defesa. Destes cenários, serão extraídas as Possibilidades de Atuação, que indicarão os desafios pertinentes ao Poder Militar.

Segundo o Guia do PBC, com base na Concepção de Emprego das Forças Armadas e dos insumos anteriormente mencionados, são realizadas análises das Possibilidades de Atuação (PA) por especialistas do nível setorial e das Forças Armadas. O resultado desta análise é uma resposta robusta, e ao mesmo tempo exequível, ao maior número de desafios identificados, expressa por Concepções Operacionais Conjuntas.

Seguindo a metodologia em construção, após analisadas as PA, são identificadas as Metas de Capacidades que definem o que deve ser atingido utilizando as Forças Singulares, de forma conjunta, com base nas Concepções Operacionais Conjuntas construídas (equivalentes aos conceitos operacionais do modelo TTCP), a

---

<sup>27</sup> O Guia do PBC é um documento de apoio à decisão, confeccionado pela Assessoria de Planejamento Baseado em Capacidades (APBC), que registra a metodologia do PBC em construção no Brasil. Por estar em fase de elaboração, ainda não possui dados bibliográficos.



fim de se contrapor aos desafios militares identificados na etapa anterior. De forma geral, exprime descrever “o que deve ser feito” para atingir os objetivos especificados no processo de análise da PA.

As Metas de Capacidades aprovadas são apresentadas às Forças Armadas que, após avaliação e análise de defasagem, elaboram suas propostas de configurações de força, que na fase posterior serão consolidadas no âmbito do MD.

A luz das Prioridades de Defesa estabelecidas, é realizado o equilíbrio de investimentos e elaborada uma proposta de Plano de Obtenção de Capacidades, que será apresentado aos decisores políticos. O POC irá orientar a Defesa na obtenção das capacidades militares necessárias à defesa do País.

No âmbito do Exército Brasileiro, segundo o BRASIL (2013), alinhado com a Estratégia Nacional de Defesa e a Doutrina da maioria das Forças Armadas dos países ocidentais, o Exército Brasileiro passa a adotar a geração de forças por meio do Planejamento Baseado em Capacidades (PBC). Desse modo, o desenvolvimento de capacidades será baseado na análise da conjuntura e em cenários prospectivos, com o objetivo de identificar as ameaças concretas e potenciais ao Estado.

O EB, por intermédio da Portaria nº 081-EME, de 29 de abril de 2020, foi aprovou a Diretriz para a Implantação e Execução do Planejamento Baseado em Capacidades <sup>28</sup>. O documento tem por finalidade regular as medidas necessárias à implantação do PBC, no âmbito do EB; discriminar as principais atribuições e responsabilidades dos diferentes Órgãos e Comandos envolvidos; e estabelecer parâmetros para a execução e a condução dos trabalhos de PBC.

A Diretriz do EB, estabelece que o PBC será implantado na Força a partir de 2020 em todos os escalões, sendo o EME o responsável por sua condução,

---

<sup>28</sup> Publicado no Boletim do Exército nº 19/ 2020, de 8 de maio de 2020. Disponível em: <http://www.sgex.eb.mil.br/sistemas/be/copiar.php?codarquivo=1789&act=bre>. Acesso em 24 jul. 2020.

juntamente com o COTer, ODS, C Mil A e CIE; contando com o assessoramento dos especialistas que se fizerem necessários.

A metodologia do PBC encontra-se em fase de elaboração no âmbito do MD e das Forças Armadas, com previsão de conclusão para 2022. A literatura disponível sobre o assunto limita-se aos macroprocessos em utilização por outros países e experiências decorrentes de sua utilização. Desta forma, apesar de basear-se em experiências internacionais, a metodologia em desenvolvimento no Brasil possui características próprias, decorrentes das especificidades das normas vigentes.

## **2.4 Cultura organizacional no Exército Brasileiro**

Para Pires e Macedo (2006), falar em cultura implica falar sobre a capacidade de adaptação do indivíduo à realidade do grupo no qual está inserido. A cultura, com a construção do significado social e normativo, possibilita que um grupo se fortaleça ou se desintegre. A cultura expressa os valores e as crenças que os membros desse grupo partilham. Tais valores manifestam-se por meio de símbolos, como mitos, rituais, histórias, lendas e uma linguagem especializada, orientando os indivíduos de uma referida cultura na forma de pensar, agir e tomar decisões.

A cultura torna legítima os valores e crenças de uma organização, pois transcende através de seus integrantes. A estrutura da organização se faz pela sua cultura, propiciando se diferenciar das outras organizações, principalmente, por seus recursos humanos que expressam o comportamento aceito por todos dentro da mesma. (MIENTZBERG et al., 2000 apud PIRES e MACEDO, 2006).

Carbone (2000 apud Hofstede 1997) apresenta o conceito de software mental ou programação mental para explicar o funcionamento das culturas organizacionais. Segundo o autor citado, cada cultura, a seu modo, desenvolve uma forma de funcionamento e interação muito própria. São verdadeiras teias de significados que se movimentam e interagem dentro de um contexto e lógica particulares, sendo muito difícil reprogramar qualquer cultura.

Saraiva (2002) traz o relato que a cultura organizacional vem sendo estudada como aspecto de grande relevância na análise organizacional, sendo capaz de oferecer parâmetros úteis para uma compreensão ampliada do comportamento da organização. Segundo o autor, a construção de análises baseadas em tal perspectiva possibilita uma visão diversa do que normalmente tem sido feito na administração, pois considera a influência de elementos não objetivos, que, por sua vez, têm sua influência ofuscada pelo pragmatismo predominante na literatura da área.

Silva Neto et al. (2009) ressalta que a cultura organizacional tem influência direta e indireta nos comportamentos, na motivação e na produtividade do trabalho das pessoas envolvidas com a organização. Os autores destacam que, por outro lado, as organizações militares, são constituídas e instrumentalizadas para buscar objetivos peculiares, distintos e diferentes da maioria. Desta forma, a missão delas pode implicar a identificação de valores orientadores cujas características os diferenciam das de outras entidades.

BRASIL (2014) destaca as características do EB, como sendo uma instituição nacional, permanente e regular, organizada hierarquicamente com base na disciplina, sob autoridade suprema do Presidente da República. Dentre os fundamentos da missão da Força, destaca-se o fato de estar fundamentada, também, em suas tradições e vocações, definidas e consolidadas ao longo da evolução histórica e formação sociocultural do Brasil.

Como uma das características da profissão militar, EME (2014) apresenta a característica da sujeição a preceitos rígidos de disciplina e hierarquia. Ao ingressar nas Forças Armadas, o militar tem de obedecer a severas normas disciplinares e a estritos princípios hierárquicos, que condicionam toda a sua vida pessoal e profissional.



Figura 14 - Deveres Militares

Fonte: BRASIL (2014)

Segundo BRASIL (2014), são considerados deveres militares a dedicação e fidelidade à Pátria; o culto dos símbolos nacionais; probidade e lealdade; disciplina e respeito à hierarquia; rigoroso cumprimento dos deveres e ordens; e trato do subordinado com dignidade. Com relação ao aspecto disciplina e respeito à hierarquia, as normas do EB definem da seguinte forma.

A hierarquia e a disciplina constituem a base institucional das Forças Armadas. É traduzida como a ordenação da autoridade em diferentes níveis. É alicerçada no culto da lealdade, da confiança e do respeito entre chefes e subordinados, na compreensão recíproca de seus direitos e deveres e na liderança em todos os níveis. A disciplina é a rigorosa obediência às leis, aos regulamentos, normas e disposições. Pressupõe a correção de atitudes na vida pessoal e profissional. Exige a pronta obediência às ordens dos superiores e o fiel cumprimento do dever. (BRASIL, 2014, p. 2-2)

BRASIL (2014), no que tange à Ética Militar, define como o conjunto de regras ou padrões que levam o militar a agir de acordo com o sentimento do dever, com a honra pessoal, com o pundonor militar e com o decore da classe. Ela impõe, a cada militar, conduta moral irrepreensível.

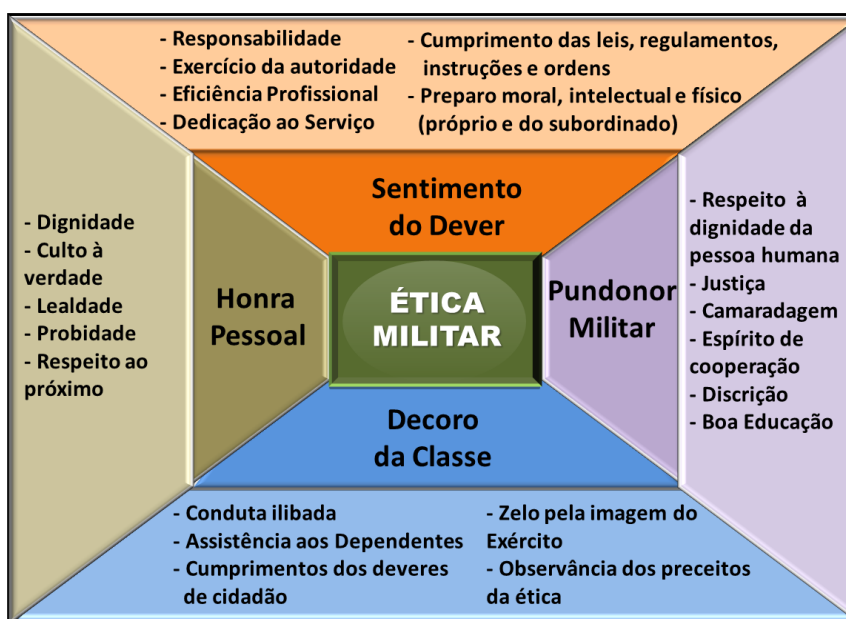


Figura 15 - Ética Militar

Fonte: BRASIL (2014)

Dentre as diretrizes do atual Comandante do Exército, divulgadas em 2019, figura a determinação para se enfatizar o culto às tradições e aos valores militares de forma a fortalecer a coesão e o espírito de corpo da instituição.

Os nossos recursos humanos devem ser capazes de enfrentar os desafios da Guerra Atual e do Futuro, para a qual muitas tecnologias ainda estão em processo de concepção, demandando do militar do século XXI alto grau de flexibilidade e capacidade de autoaperfeiçoamento. Contudo, a capacitação técnica do militar jamais deve prescindir do culto aos valores e às tradições que possibilitaram a construção de um Exército vitorioso e respeitado. Os herdeiros de Caxias devem abraçar a modernidade sem descuidar-se dos aspectos que consubstanciam a ética militar <sup>29</sup>. DIRETRIZES DO COMANDANTE DO EXÉRCITO (2019).

Com relação aos Valores, BRASIL (2014) afirma que as Instituições Militares possuem referenciais fixos, fundamentos imutáveis e universais. São os valores militares, que influenciam, de forma consciente ou inconsciente, o comportamento e,

<sup>29</sup> Fonte: DIRETRIZES DO COMANDANTE DO EXÉRCITO (2019). Disponível em:

<https://www.eb.mil.br/documents/10138/9474894/DIRETRIZ+DO+COMANDANTE+DO+EX%C3%89RCITO+2019+OTIMIZADO.pdf/eca42421-8af4-ddfa-e94a-0572f280c37b>. Acesso: 6 mai. 20

em particular, a conduta pessoal de cada integrante da Instituição. A eficiência, a eficácia e mesmo a sobrevivência das Forças Armadas decorrem de um fervoroso culto a tais valores. De maneira sintética, o SIPLEX destaca os valores da Instituição da seguinte forma:

- a. **Patriotismo** – amar a Pátria (História, Símbolos e Tradições), sublimando a determinação de defender-lhe os interesses com o sacrifício da própria vida.
- b. **Dever** -cumprir a legislação a que estiver submetido, com autoridade, determinação, dignidade e dedicação além do dever, assumindo a responsabilidade pelas decisões que tomar.
- c. **Lealdade** – cultuara a verdade, sinceridade e sadia camaradagem, mantendo-se fiel aos compromissos assumidos.
- d. **Integridade** – pautar a vida, como soldado e cidadão, pela honradez, honestidade e pelo senso de justiça.
- e. **Coragem** - ter a capacidade de decidir e a iniciativa de implantara decisão, mesmo com o risco de vida ou de interesses pessoais, no intuito de cumprir o dever, assumindo a responsabilidade por suas atitudes <sup>30</sup>. (BRASIL, 2014, p.8).

Machado (2019) esclarece que, embora o Exército possua longa tradição, desde 19 de abril de 1648, com uma cultura organizacional extremamente sedimentada, não está alheio às mudanças da conjuntura geopolítica, econômica e tecnológica em âmbito mundial.

Cabe ressaltar que, conforme apreciação do TTCP (2012), um dos primeiros requisitos para a implementação bem-sucedida do PBC é o envolvimento das partes interessadas. Isso deve ser alcançado no início do processo, pois as partes interessadas em geral controlam informações, recursos e autoridade necessários para apoiar o PBC. As áreas afetadas no planejamento de capacidades são de longo alcance, desde a política estratégica até às operações. É importante identificar essas áreas o mais cedo possível para garantir que as partes interessadas são envolvidas e seus requisitos são considerados desde o início.

---

<sup>30</sup> EME (2014): SIPLEEx: Caderno 1 – Missão (versão impressa).

Do exposto, infere-se que a cultura organizacional no EB exerce considerável influência nas decisões e no gerenciamento de mudanças na Força. Os valores, crenças e preceitos éticos, funcionam como aglutinadores de propósitos e contribuem para o cumprimento da missão constitucional.

### **3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

Segundo Godoy (1995), o Estudo de Caso se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Visa ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular. Adotando um enfoque exploratório, o pesquisador que pretende desenvolver um estudo de caso deverá estar aberto às suas descobertas. Mesmo que inicie o trabalho a partir de algum esquema teórico, deverá se manter alerta aos novos elementos ou dimensões que poderão surgir no decorrer do trabalho.

Segundo Yin (2005 apud Albuquerque, 2007) o estudo de caso é utilizado como método de pesquisa em diversas situações, com intuito de contribuir para ampliação do conhecimento que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos de grupo.

Yin (1994) aponta o estudo de caso como um inquérito empírico que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu conceito de vida real, especialmente quando as fronteiras entre fenômeno e contextos não são claramente evidentes.

Godoy (1995) afirma que no estudo de caso, o pesquisador geralmente utiliza uma variedade de dados coletados em diferentes momentos, por meio de variadas fontes de informação. Tem como técnicas fundamentais de pesquisa a observação e a entrevista.

O presente trabalho utilizará como objeto de estudo a implantação de um novo paradigma de planejamento estratégico no EB, o PBC, explorando seus impactos no SIPLEx e seus reflexos na gestão do Portfólio Estratégico do Exército.



### 3.1 Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa

Quanto ao tipo, a pesquisa possui caráter **exploratório**. Para Vergara (2008) a investigação exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa.

Desde sua implantação como metodologia de planejamento estratégico na Força, o SIPLEx sofreu poucas alterações. As mudanças decorrentes da harmonização do SIPLEx à metodologia do PBC não possuem estudos precedentes na literatura disponível, portanto, necessitará ser investigada com viés exploratório, com a finalidade de identificar possíveis contribuições para o processo.

Quanta à natureza a pesquisa pode ser classificada como **aplicada**, pois tem por finalidade gerar subsídios que poderão contribuir de forma imediata para solução de questões referentes à um processo em curso no Exército Brasileiro, a implantação do PBC e suas possíveis repercussões e reflexos para o planejamento estratégico do EB. Conforme Vergara (1998, p. 45), a pesquisa aplicada é fundamentalmente motivada pela necessidade de ver problemas concretos; mais imediatos ou não. Tem, portanto, finalidade prática, ao contrário da pesquisa pura, motivada basicamente pela curiosidade intelectual do pesquisador e situada sobretudo no nível da especulação.

O trabalho utilizou a abordagem **qualitativa** que, segundo Minayo (2014), demanda compreender e aprofundar o conhecimento sobre os fenômenos, com o foco voltada à percepção dos participantes ante um contexto natural e relacional da realidade que os rodeia, com base em suas experiências, opiniões e significados, de modo a exprimir suas subjetividades.

Quanto à natureza dos dados, foram utilizados dados **primários e secundários**; obtidos por intermédio da análise de fontes bibliográficas, documentais, entrevistas e de arquivos pessoais do autor.

### **3.2 Caracterização do objeto do estudo**

O Sistema de Planejamento Estratégico do Exército, conforme explicitado no referencial teórico, é uma metodologia de planejamento orientada pelo Sistema de Planejamento Estratégico de Defesa (SISPED) e ajustada ao ciclo de elaboração dos Programas Plurianuais do Governo Federal.

No âmbito do EB, a responsabilidade pela coordenação do SIPLEx é o Estado-Maior do Exército (EME), órgão de direção geral responsável pela elaboração da Política Militar Terrestre, pelo planejamento estratégico e pela expedição de diretrizes orientadoras do preparo e emprego da Força Terrestre, visando ao cumprimento da Missão e à consecução da Visão de Futuro do Exército Brasileiro.

O Escritório de Projetos dos Exército, órgão pertencente ao EME, é responsável pela coordenação do Portfólio Estratégico da Força. Cada um dos seus Prg EE integrantes contribui para atingir um ou mais Objetivos Estratégicos do Exército, gerando as capacidades necessárias para que o Exército Brasileiro cumpra as suas missões, de acordo com o previsto na Constituição Federal /88 e nas demais diretrizes constantes da normativa infraconstitucional, em particular na Estratégia Nacional de Defesa.

Atualmente, a implementação do PBC no âmbito do MD está sendo liderada pela Assessoria de Planejamento Baseado em Capacidades, pertencente ao EMCFA, conforme orientações da Política Nacional de Defesa (PND) e da Estratégia Nacional de Defesa (END), contribuindo, portanto, para o incremento da interoperabilidade, bem como da eficiência, eficácia e efetividade dos recursos públicos destinados à defesa nacional. No âmbito do EME, a implantação do PBC é assessorada pela 3ª Subchefia, responsável pelo planejamento estratégico do EB.

### **3.3 Participantes da pesquisa**

Para as entrevistas, inicialmente foram selecionados os militares do EB e MD de comprovada experiência em planejamento estratégico militar e gestão de

projetos/ portfólio, todos com mais de vinte e cinco anos de vida castrense. Após a primeira seleção, foram priorizados aqueles que tiveram contato mais recente com os temas abordados ou que estejam desempenhando funções ligadas aos mesmos, totalizando seis entrevistados. Assim, apesar do reduzido número de entrevistados, total de 6 (seis) participantes, buscou-se agregar maior relevância à coleta de informações, por intermédio da experiência acumulada por esses especialistas.

Para a realização do brainstorm, a pesquisa contou com a colaboração dos alunos do Curso de Política e Alta Administração do Exército (CPAEx), conduzido pela Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME), localizada na cidade do Rio de Janeiro. O CPAEx é destinado a coronéis selecionados por mérito e disponibiliza vagas para oficiais da Marinha do Brasil e da Força Aérea Brasileira; tendo como objetivo geral habilitar e capacitar oficiais para o assessoramento aos mais altos escalões das Forças Singulares, do Ministério da Defesa e de Órgãos do Poder Executivo. A prática permitiu a interação de 53 (cinquenta e três) participantes.

A situação do autor, como participante do processo de planejamento estratégico do EB possibilitou, mesmo que de forma assistemática, a colaboração para pesquisa com dados acumulados com a experiência no desempenho de funções ligadas ao planejamento estratégico e anotações pessoais.

### **3.4 Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa**

As entrevistas seguiram, de forma flexível, a sequência de ideias constante do Roteiro de Entrevista (apêndice). A estrutura do roteiro aborda de forma cartesiana questões afetas às etapas do SIPLEx e características do PBC relacionadas as mesmas. Também foram contemplados aspectos do atual modelo de gestão de portfólio estratégico utilizado no EB e características da cultura organizacional da Força, relacionadas às mudanças de paradigmas.

Como forma validação da ferramenta, inicialmente foram consultados especialistas em planejamento estratégico e gestão de projetos que, após a leitura crítica dos questionamentos, contribuíram para o aperfeiçoamento do instrumento.

Após o crivo dos especialistas, o roteiro foi analisado por 5 (cinco) militares voluntários para verificação da coerência e encadeamento das ideias a serem levantadas.

### **3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados**

#### **3.5.1 Dados bibliográficos e documentais**

Godoy (1995) aponta que a pesquisa documental representa uma forma que pode se revestir de um caráter inovador, trazendo contribuições importantes no estudo de alguns temas. Além disso, os documentos normalmente são considerados importantes fontes de dados para outros tipos de estudos qualitativos, merecendo, portanto, atenção especial.

Para as fontes bibliográficas, foram selecionados trabalhos produzidos por autores nacionais e de países que utilizam a metodologia de PBC, de comprovada expertise nos assuntos abordados. Foram agrupadas experiências colhidas na Europa (dentro do contexto OTAN), em países integrantes do TTCP e países sul-americanos com experiência na implantação do PBC, assim, procurou-se uma abordagem mais abrangente sobre as questões estudadas.

Como fontes documentais, foram utilizados relatórios das reuniões sobre PBC e realizadas tanto no MD quanto no EB, desta forma, foi possível agregar importantes dados primários, produzidos por pessoas que vivenciaram distintos momentos da implantação na nova metodologia.

#### **3.5.2 Brainstorm**

A técnica como “Brainstorming”, criada por Alex Osborn em 1939, trata-se de uma conferência criativa com propósito de produzir uma lista de ideias, que podem servir como orientadoras para solução de um problema, após avaliação e tratamento.

Devido à restrição de reuniões e aglomerações, provocada pela “Pandemia do COVID-19”, foram levantadas alternativas para a realização da prática do brainstorm, o que só pode ser efetivado graças ao espírito de colaboração e prestatividade demonstrado pelos alunos do CPAEx. As ideias levantadas na fase

exploratória da pesquisa, serviram como importante direcionamento para a análise documental, bem como para o levantamento de estratégias para as entrevistas.

Durante o ano de 2020, os alunos estudaram o SIPLEx, PBC e possibilidades de harmonização destas metodologias. O conhecimento acumulado pelos participantes da prática facilitou o processo e dispensou procedimentos mais elaborados no que se refere à ambientação sobre o assunto a ser trabalhado.

A coordenação da atividade foi realizada por um aluno relator, utilizando a estrutura existente na ECME, após orientação realizada pelo pesquisador. Após o briefing do coordenador com relação ao problema abordado, foi fornecido tempo para a preparação das ideias que, após apresentadas, passaram pelas fases de análise, refinamento, síntese e avaliação. O resultado da prática foi remetido ao pesquisador por intermédio de mídia eletrônica.

### **3.5.3 Entrevista**

Para Marconi e Lakatos (2003), a entrevista é um encontro entre dois indivíduos, com a finalidade de coletar informações sobre determinado assunto, mediante conversação de natureza profissional.

A partir de dados coletados por intermédio da observação do autor, da análise das fontes bibliográficas e documentais, refinadas pelas ideias levantadas durante a prática do brainstorm, foi possível especificar pontos críticos onde a metodologia do SIPLEx poderia confrontar-se com o novo paradigma de planejamento, bem como outros aspectos relacionados à cultura organizacional do EB.

Após a fase exploratória, foi possível definir a estratégia a ser utilizada para as entrevistas e a método mais adequado. O modelo adotado foi a entrevista semiestruturada, que apesar de possuir questões previamente elaboradas, estas serviram apenas como um guia para o entrevistador, dando total liberdade aos entrevistados para inserir ideias, experiências ou agregar outras informações.

Segundo Oliveira (2008), a entrevista semiestruturada propicia maior possibilidade de entendimento das questões estudadas, uma vez que permite não somente a realização de perguntas que são necessárias à pesquisa e não podem ser deixadas de lado, mas também a relativização dessas perguntas, dando liberdade ao entrevistado e a possibilidade de surgir novos questionamentos não previstos pelo pesquisador, o que poderá ocasionar uma melhor compreensão do objeto em questão.

Com a finalidade de criar um ambiente mais favorável à coleta de opiniões e experiências, os entrevistados não foram identificados, procedimento informado por ocasião da fase preparatória de cada entrevista. As informações foram gravadas por intermédio de mídia digital e posteriormente degravadas de forma apócrifa pelo autor, servindo de base para posterior análise e arquivo para futuros trabalhos.

Após realizadas as entrevistas, os dados colhidos foram confrontados e analisados, o que permitiu trazer luz aos questionamentos da pesquisa, assim como inferir sobre novos conceitos apresentados.

#### **3.5.4 Observação participativa**

Marconi e Lakatos (2003) descrevem a observação como uma técnica de coleta de dados com intuito de obter informações, utilizando os sentidos na captação de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se desejam estudar. Conforme descrição das autoras, quando o pesquisador se incorpora ao grupo ou se aproxima do problema estudado, participando do fenômeno estudado, caracteriza-se a observação participante, podendo ser sistemática ou assistemática.

Na presente pesquisa, o autor (pesquisador) pertence aos grupos responsáveis pela implantação do PBC no MD e no EB, razão pela qual vem acompanhando, desde o início de 2019, a evolução da metodologia no Brasil, participando diretamente do fenômeno estudado. Por intermédio da observação

assistemática, foi possível a coleta de dados que colaboraram com a elucidação das questões pesquisadas.

## 4. RESULTADO E DISCUSSÃO

Nesta seção serão apresentados os resultados obtidos no presente trabalho e pretende-se, por intermédio da reflexão dos mesmos, apresentar na fase conclusiva as respostas aos questionamentos sobre os impactos da implantação do PBC-MD para o SIPLEx e os possíveis reflexos para a gestão do Portfólio Estratégico do Exército.

Para facilitar a compreensão, após a apresentação dos aspectos levantados no brainstorm, os resultados serão apresentados na sequência de elaboração do SIPLEx, seguidos dos concernentes à gestão do Portfólio Estratégico. Os aspectos inerentes à cultura organizacional do EB serão abordados de forma transversal perpassando todas as partições.

### 4.1 Resultados da pesquisa

#### 4.1.1 Brainstorm

A prática do brainstorm, conduzida com a colaboração dos alunos do CPAEx 2020, teve como tema central os possíveis impactos do PBC no planejamento estratégico do EB. A análise das ideias levantadas possibilitou a identificação de aspectos de grande relevância para a pesquisa, da mesma forma, contribuiu para construção de um referencial utilizado na condução das entrevistas. A seguir serão apresentadas, de forma sintética, as principais ideias levantadas por ocasião da prática.

##### **4.1.1.1 PCF como produto do processo do SIPLEx (PBC-EB)**

Conforme observado na atual metodologia do SIPLEx, de direcionamento “*bottom-up*”, o EB estabelecer seus objetivos estratégicos, por intermédio dos quais traça suas estratégias, que irão direcionar a configuração da Força dentro do espaço temporal contemplado. A metodologia garante grande poder decisório ao EB, no que



se refere a conformação de suas capacidades, já que a Instituição possui as melhores condições estruturais e técnicas para conduzir o processo.

Na metodologia do PBC, o Plano de Configuração de Força (PCF) é o resultado do processo realizado na etapa do PBC intitulada “Análise de Defasagem das Capacidades”. Conforme o atual entendimento, as Soluções de Força são geradas de forma a minimizar as defasagens de capacidades identificadas na fase de avaliação. O PCF apresenta, de forma padronizada, as possíveis Soluções de Força, quer sejam materiais ou não materiais. Na opinião dos participantes da dinâmica de grupo, o PCF deve ser o produto do processo do PBC, sendo o POC utilizado para o ajuste dos planejamentos realizados pelas Forças às condições orçamentárias disponibilizadas.

#### **4.1.1.2 Necessidade de estudos detalhados de viabilidade**

O PBC apresenta como um de seus objetivos a racionalização de recursos. Desta forma, se faz necessário que as soluções apresentadas possuam o detalhamento necessário à sua análise, de forma a justificar os investimentos a serem realizados. Assim, a adequação da metodologia do SIPLEx ao no paradigma deverá contemplar um eficiente processo de estudo de viabilidade e análise de risco, de forma que a Força não venha a sofrer prejuízos orçamentários que interfiram na sua operacionalidade.

#### **4.1.1.3 Mudanças na cultura organizacional**

O modelo “*top-down*”, característico do PBC, exigirá do EB maior esforço no planejamento conjunto e ajustes nos processos decisórios internos. Atualmente, a interação das Forças Armadas ocorre basicamente nos aspectos voltados para o emprego, ficando o preparo sob responsabilidade exclusiva de cada Instituição. O modelo empregado na atualidade oferece grande autonomia decisória às Forças e a

mudança de paradigma inicialmente sofrerá resistências, devido aos aspectos relacionados às culturas organizacionais de cada Força.

Em decorrência da nova demanda de planejamento estratégico será necessário aumentar o efetivo de especialistas, o que poderá se constituir em óbice devido ao tempo necessário à sua formação, normalmente superior a vinte anos. Como solução, verificou a necessidade de alteração na atual política de pessoal, de forma a permitir maior permanência desses especialistas nas funções voltadas ao PBC, assim como a utilização de Prestadores de Tarefa por Tempo Certo.<sup>31</sup>

Os processos decisórios, principalmente os voltados a inserção de novas iniciativas estratégicas, deverão ser revistos devido ao condicionamento do preparo da Força às Capacidades Militares de Defesa elencadas como necessárias a contraposição desafios identificados na análise dos cenários.

#### ***4.1.1.4 Diminuição da subjetividade das decisões estratégicas***

A metodologia do PBC necessitará apresentar resultados de longo prazo, para tal, necessitará ajustar o processo decisório para que esteja apoiado em métodos científicos e possua requisitos rastreáveis e auditáveis. Assim, provavelmente ocorrerá a diminuição do aspecto subjetivo de determinadas decisões, o que poderá contribuir para a melhoria da eficiência do planejamento.

---

<sup>31</sup> Prestadores de Tarefa por Tempo Certo (PTTC) são militares na situação de “reforma” ou “reserva remunerada” (inatividade), contratados para desempenhar tarefa de natureza militar e de interesse da Força, por determinado período, aproveitando a experiência acumulada ou especialização peculiar.

#### **4.1.2 Impactos do PBC no SIPLEx**

Em princípio, a harmonização do SIPLEx ao PBC poderá ocorrer sem alterar a sequência lógica das fases atualmente utilizadas no processo. A adequação das metodologias ocorrerá no nível processual, introduzindo novas rotinas ou adaptando as existentes.

##### **4.1.2.1 Fase 1 – Missão**

A Política de Defesa Nacional, na versão aprovada em 2005, define Defesa Nacional como o conjunto de medidas e ações do Estado, com ênfase na expressão militar, para a defesa do território, da soberania e dos interesses nacionais contra ameaças preponderantemente externas, potenciais ou manifestas. BRASIL (2005).

O entendimento do tema Defesa como política de Estado pode esclarecimento na seguinte abordagem:

Ao dizer respeito à própria existência do país, a política de defesa deve ser tratada como política de Estado, acima das rivalidades partidárias e das trocas de comando no governo. As escolhas relativas à defesa nacional devem levar em conta os outros bens ou serviços públicos que deixarão de ser providos com vistas à sua implementação, sem esquecer as características específicas e o caráter essencial do “bem defesa”. Essa evolução somente poderá ser obtida com o envolvimento das diferentes instâncias de gestão, pesquisa e transparência interessadas no assunto: um conjunto institucional de atores políticos, públicos e privados, muito mais amplo do que o restrito círculo das forças armadas. O esboço de qualquer estrutura de defesa em uma democracia, para que tenha legitimidade e conte com recursos, deve vir da aprovação da sociedade. (ALMEIDA, 2010, p. 243).

Segundo o ponto de vista dos entrevistados, o Brasil não possui uma grande estratégia de Estado que propicie a visão de “que País desejamos para o futuro”. Essa lacuna na orientação aos entes do Estado se reflete em todos os setores, inclusive o de Defesa. Esta deficiência constatada por ocasião das primeiras fases do SIPLEx não irá se alterar com a implantação do PBC, no entanto, a nova metodologia provavelmente aumentará o comprometimento do nível político, o que no futuro poderá alterar o *status quo*.

#### **4.1.2.2 Fase 2 – Análise Estratégica**

No tocante à fase de Análise Estratégica, os dados coletados no presente estudo permitem inferir que o PBC impactará a confecção de cenários, o Diagnóstico e Indicações Estratégicas.

Como até o último ciclo de planejamento do PEEEx (2020-2023) não existiam Cenários Nacionais e Militares de Defesa, a metodologia em uso na Força elaborava seus próprios insumos, voltados para as demandas do SIPLEEx. A partir da implantação do PBC, provavelmente ocorrerá a evolução deste processo, o que provavelmente implicará na elaboração de um “cenário militar terrestre”, incorporando conceitos de prospecção tecnológica.

O atual Diagnóstico Estratégico possui como aspectos negativos o elevado grau de subjetividade e inexistência de recursos que permitam mensurar as capacidades existentes na força. O processo em uso não leva em consideração a análise DOPEMAIL das capacidades existentes. A necessidade de análise da defasagem de capacidades existente no processo do PBC possivelmente impactará neste processo, o que demandará para o SIPLEEx a introdução de um processo de “Diagnóstico por Capacidades” baseado em indicadores confiáveis, agregando recursos de TI.

No que se refere às Indicações Estratégicas, deverão contemplar em alto grau de prioridade as demandas oriundas no PBC-MD, sintetizadas nas metas de efetividade e desempenho, tendo como grande direcionamento a entrega das capacidades operativas levantadas no planejamento setorial. Outro aspecto que deverá ser considerado é a interoperabilidade que, segundo os entrevistados, não é contemplada no atual processo.

Sejam quais forem as soluções adotadas para a adequação da 2ª fase do SIPLEEx, não poderão prescindir de um eficiente sistema de medição organizacional, sem o qual não será possível identificar as necessidades da Força, avaliar o atingimento das estratégias, alinhar os demais planejamentos e estabelecer metas e

dispositivos de controle dos processos. Para tal, deverá ser disponibilizada força de trabalho em proporções e capacitação adequadas às demandas do processo.

#### **4.1.2.3 Fase 3 – Política Militar Terrestre**

Conforme abordado anteriormente, a PMT é orientada para a consecução da Visão de Futuro, definindo e detalhando os OEE. A PMT estabelece condições para a elaboração da Concepção Estratégica do Exército e o Plano Estratégico do Exército.

O atual modelo de formulação da PMT atenderá as especificidades do PBC, desde que sejam realizadas as alterações necessárias. Na opinião dos especialistas, a estrutura desta fase permanecerá contemplando a definição dos Objetivos Estratégicos do Exército, assim como a elaboração do Mapa Estratégico, das Metas e Indicadores Estratégicos.

Os OEE, que definem “o que fazer”, deverão contemplar as necessidades intrínsecas ao EB, necessárias ao desenvolvimento institucional, no entanto, terão como principais orientadores os objetivos e métricas definidos no setor Defesa, por intermédio do PBC. A análise dos dados levantados permite inferir que a contribuição para o atingimento dos objetivos estabelecidos pelo MD se constitui em FCS para o planejamento estratégico da Força.

O Mapa Estratégico necessitará ser adaptado, voltando seu direcionamento para a obtenção das capacidades operativas priorizadas pelo ciclo do PBC a que estiver relacionado. Sua configuração deve facilitar o estabelecimento de metas e indicadores, primordiais para o funcionamento de um Sistema de Medição de Desempenho Organizacional (SMDO), conforme entendimento de Netto (2007).

O Sistema de Medição de Desempenho Organizacional é entendido como o conjunto de pessoas, processos, métodos, ferramentas e indicadores, estruturado para coletar, descrever e representar dados, a fim de gerar informações sobre múltiplas dimensões de desempenho para usuários de diferentes níveis hierárquicos. NETTO (2007, p.1).

A medição do sistema organizacional figura nas fontes pesquisadas como vulnerabilidades da metodologia em utilização no EB, principalmente pela dificuldade de estabelecimento de indicadores e metas, bem como a inexistência de estrutura adequada ao seu acompanhamento.

A metodologia PBC tem como premissas a transparência e rastreabilidade dos processos. A necessidade de alinhamento com o setor Defesa exigirá a reformulação dos métodos de medição e provavelmente impulsionará um novo modelo de gestão de capacidades. Da mesma forma, o alinhamento com os projetos conduzidos pelos ODS deverá ser revisto, diminuindo a interferência de aspectos relacionados à cultura organizacional.

#### **4.1.2.4 Fase 4 – Estratégia Militar Terrestre**

As estratégias e ações estratégicas tem por finalidade o atingimento dos OEE. Conforme descrito na seção anterior, os OEE serão direcionados estarão, em sua quase totalidade, voltados para a entrega das CO requisitadas à Força pelo nível setorial, desta forma, a Estratégia Militar Terrestre estará direcionada para o “como” os OEE serão atingidos.

As estratégias institucionais necessitarão estar calcadas em estudos consistentes de viabilidade e amparadas por análises de risco, de forma a permitir aos decisores os subsídios necessários a definição das ações estratégicas. Assim, o PBC exigirá maior detalhamento das estratégias e a necessidade de acompanhamento de sua efetividade na consecução dos objetivos estabelecidos. O foco da Estratégia Militar Terrestre deverá ser a configuração da Força Terrestre, que posteriormente será materializada por um Plano de Configuração de Força, uma das entregas da instituição ao processo PBC-MD.

A Concepção Estratégica do Exército é um embasamento conceitual que apresenta como a Força Terrestre deverá ser empregada para cumprir as missões atribuídas ao EB. Os insumos utilizados pela metodologia do PBC-MD propiciarão

melhores condições para o emprego da FT, a partir do levantamento detalhado da contribuição do EB aos desafios identificados nas PA analisadas.

#### 4.1.2.5 Fase 5 – Plano Estratégico do Exército

O atual modelo do PEEEx contempla os novos enunciados da Missão e Visão de Futuro, assim como os OEE, apresentados conforme o quadro 2. Observa-se que para cada objetivo estratégico aparecem a correspondência referente as suas respectivas estratégias, ações estratégicas, CMT associadas, programas/ projetos e responsáveis/ interessados.

OEE 1 - CONTRIBUIR COM A DISSUAÇÃO EXTRARREGIONAL						
Estratégia	Ação Estratégica	Atividades	Capacidade Militar Terrestre	Prg/Pjt	Rspnl/ Intrs	
1.1 Ampliação da Capacidade Operacional	1.1.1 Reestruturar o Comando de Operações Especiais e as Brigadas da Força de Emprego Estratégico.	1.1.1.1 Adequar <sup>(1)</sup> a infraestrutura do Comando de Operações Especiais em Goiânia-GO. (2020-2023)	SUPERIORIDADE NO ENFRENTAMENTO	Sentinelas da Pátria PROTEGER	EME COTER DEC DGP COLOG DCT C Mil A	
		1.1.1.2 Implantar <sup>(1)</sup> o Batalhão de Operações Psicológicas em Goiânia-GO. (2020-2023)		Sentinelas da Pátria PROTEGER SISOMT		
		1.1.1.3 Obter e/ou modernizar Sistemas e Materiais de Emprego Militar (SMEM) para as tropas das forças de emprego estratégico (Brigadas). (2020-2023)		(2)		
	1.1.2 Reestruturar a Força Terrestre com base nos conceitos de flexibilidade, adaptabilidade, modularidade, elasticidade e sustentabilidade (FAMES).	1.1.2.1 Equipar a Força Terrestre com módulo (s) subunidade do Sistema Combatente Brasileiro - COBRA. (2020-2023)	SUPERIORIDADE DE INFORMAÇÕES	OCOP SISOMT	EME COTER DCT DECEx DGP COLOG C Mil A	
		1.1.2.2 Implantar os núcleos/fração de Sistema de Aeronaves Remotamente Pilotadas (SARP) na Força Terrestre. (2020-2023)		OCOP SISFRON		
		1.1.2.3 Recuperar a capacidade anticarro das organizações militares. (2022-2023)		OCOP GUARANI		
	1.1.3 Rearticular e reestruturar a Força Terrestre na Área Estratégica da Amazônia.	1.1.3.1 Adequar a infraestrutura das organizações militares (OM) sediadas no âmbito do Comando Militar da Amazônia (CMA) e Comando Militar do Norte (CMN). (2020-2023)	COMANDO E CONTROLE	Amazônia Protegida	EME COTER DCT DEC DGP SEF COLOG CMA CMN	
		1.1.3.2 Implantar <sup>(1)</sup> o CMN em Belém-PA. (2020-2023)				
		1.1.3.3 Implantar <sup>(1)</sup> a 22ª Bda Inf SI em Macapá-AP. (2020-2023)				
		1.1.3.4 Implantar o núcleo do 2º B Com GE SI no Comando Militar do Norte. (2021-2023)	SUPERIORIDADE DE INFORMAÇÕES	SISFRON		
		1.1.3.5 Transformar o 1º B Com SI em 1º Batalhão de Comunicações e Guerra Eletrônica de Selva (1º B Com GE SI). (2020-2023)				
		1.1.3.6 Transformar o Núcleo do Centro Regional de Inteligência dos Sinais (NuCRIS) do CMA em Nu Cia GE do 1º B Com GE SI. (2020-2023)	SUPERIORIDADE NO ENFRENTAMENTO	SISFRON		
		1.1.3.7 Implantar o Centro Regional de Monitoramento (CRM) do CMA. (2022-2023)				
		1.1.3.8 Propor a transformação do 12º Esqd C Mec em OM valor Regimento. (2022-2023)		(2)		
		1.1.3.9 Transformar o CFRR/7º BIS em Btl Tipo III. (2022-2023)				
		1.1.3.10 Propor a transformação da 3ª Cia FE em Batalhão de Operações Especiais. (2022-2023)				

Quadro 2 - Objetivo Estratégico do Exército (PEEx 2020-2023)

Fonte: BRASIL (2009, p. 9)

Na opinião dos especialistas, aspectos culturais como xxxx são determinantes para a configuração do atual modelo de apresentação, que possivelmente será impactado pela metodologia PBC. O curto espaço temporal

abrangido pela atual metodologia de planejamento estratégico, a inexistência de um sistema dedicado à gestão estratégica e a necessidade de acomodação dos interesses dos órgãos setoriais, acabam por condensar no mesmo documento ações de planejamento e gestão estratégica.

Conforme verificado no referencial teórico, o planejamento estratégico do Exército, realizado por intermédio do SIPLEx, é um processo contínuo que, a partir de uma análise da missão, visão de futuro e valores do Exército, assim como dos ambientes interno e externo, permite o estabelecimento dos rumos a serem seguidos pela Instituição. O PEEEx tem por finalidade condensar os OEE e as estratégias que serão utilizadas para cada um deles, assim, infere-se que o atual modelo extrapola a finalidade do referido plano.

Da análise dos dados coletados, verifica-se que as versões do PEEEx, a partir implantação do PBC, deverão apresentar o alinhamento das demandas originadas na Defesa com os OEE e suas respectivas estratégias e ações estratégicas. As atividades decorrentes, inclusive a gestão do portfólio, provavelmente serão contempladas por um sistema de gestão estratégica da Força.

Assim, conforme apresentado na figura 16, o PEEEx consolidará os OEE, Estratégias e Ações Estratégicas que permitirão a entrega ao EB das CO requeridas pelo Sistema Defesa. Os OEE poderão contemplar, ainda, entregas não relacionadas às CO, surgidas a partir do planejamento estratégico e voltadas a vida administrativa da Instituição.

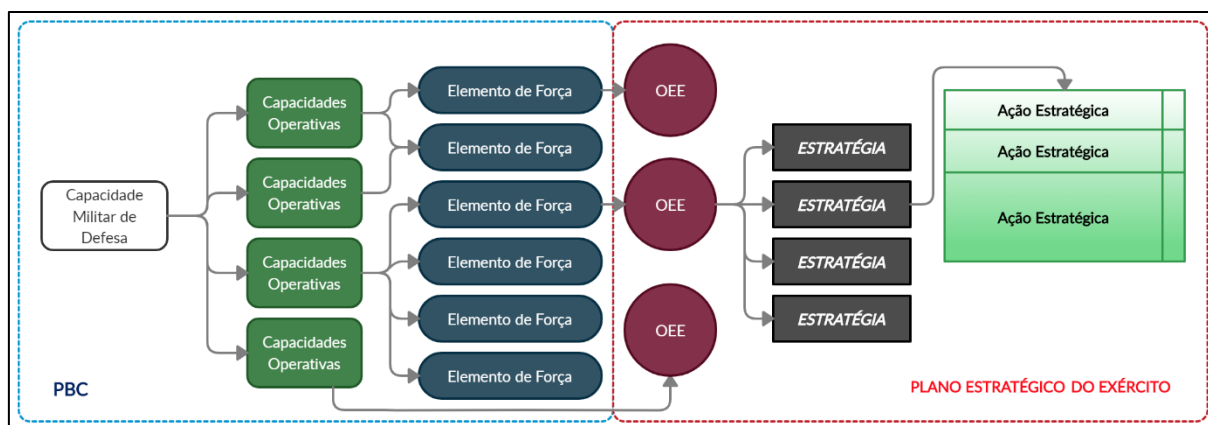




Figura 16 - Posicionamento dos OEE na metodologia do PBC  
Fonte: autor

#### **4.1.2.6 Fase 6 – Orçamentação e Contratação**

A 6ª fase do SIPLEx contempla aspectos relacionados à Gestão Orçamentária, assim, a análise dos dados levantados leva a crer que está inserida no âmbito da Gestão Estratégica, devendo ser abrangida por um sistema de gestão dedicado a esse fim.

#### **4.1.2.7 Fase 7 – Medição do Desempenho Organizacional**

Assim como a fase anterior, a medição do desempenho organizacional está inserida no contexto da Gestão Estratégica.

### **4.1.3 A Gestão do Portfólio Estratégico do Exército e os reflexos decorrentes da implantação do PBC**

Conforme verificado no referencial teórico, o Portfólio Estratégico do Exército agrupa os subportfólios, programas e projetos estratégicos do EB, diretamente relacionados com os OEE. Conforme BRASIL (2007), o Portfólio Estratégico da Força está vinculado ao Mapa Estratégico do Exército e o responsável por sua gestão é o EPEX, órgão pertencente ao EME. Segundo a opinião da maioria dos especialistas, o Ptf EE está alinhado com o PEEEx, no entanto, apresenta óbices oriundos de aspectos da cultura organizacional.

O processo de inserção de novas iniciativas no Ptf EE está bem desenhado nas NEGAPORT, no entanto, a sistemática para retirada ou diminuição do escopo de projetos carece de aperfeiçoamentos. A inexistência de um processo de medição das

entregas das capacidades operativas à F Ter dificulta a esse processo, que sofre influência dos interesses dos ODS.

A pesquisa revelou a dificuldade de se transferir novas capacidades à Força. Existe um receio de que, após o encerramento do projeto, a estrutura logística não tenha condições de absorver o custeio dos novos materiais, causando a descontinuidade dos benefícios atrelados aos programas estratégicos. Esse fenômeno pode ser provocado por desconhecimento do conceito de capacidades e por dificuldades relacionadas à gestão estratégica.

Os estudos de viabilidade dos projetos podem ser melhorados, aumentando as alternativas ao decisor, sem perder o direcionamento estabelecidos pelos OEE. A implantação do PBC exigirá estudos de viabilidades consistentes, pois a disponibilização de recursos será avaliada dentro e fora da Força.

Os especialistas apresentaram a dificuldade de se avaliar o grau de influência que cada projeto exerce na obtenção das capacidades em desenvolvimento. A metodologia do PBC prevê a rastreabilidade dos requisitos das capacidades, a partir do nível setorial e estendendo-se para os processos das Forças. Assim, a implantação do PBC exigirá a utilização de ferramentas de análise hierárquica de processos, com intuito de otimizar o processo de balanceamento de portfólio.

Como principais consequências identificadas com relação a mudança de um sistema geração de forças “*bottom-up*” para o PBC, de características “*top-down*”, foram: a continuidade de programas e projetos em andamento, a necessidade de aprimoramento da gestão dos *stakeholders* e a intensificação da disputa por recursos.

Atualmente a metodologia de planejamento estratégico tem como foco a visão singular da Força, não contemplando aspectos relevantes do emprego conjunto. A inserção de requisitos conjuntos poderá interromper projetos em desenvolvimento por não se enquadrarem no escopo da nova concepção. Como alternativas poderão ser realizadas fusões entre projetos desenvolvidos pelas Forças e a redução de outros com menor grau de influência para a entrega das capacidades requeridas.

A partir da implantação do PBC, a gestão dos *stakeholders* deverá ser aperfeiçoada, não mais voltadas somente para atores internos e aspectos da cultura

organizacional, mas também para atores externos pertencentes ao nível político, do setor Defesa e das demais Forças Armadas.

A disputa por recursos deverá sofrer um incremento em decorrência da dificuldade de se contemplar todas as demandas de capacidades e pela necessidade de racionalização de projetos.

Como apontado no referencial teórico, a implantação da metodologia do PBC requer uma estrutura robusta do setor Defesa, o que se estende à gestão de portfólios. A pesquisa revelou que a eficiência dos processos de gestão é mais relevante do que a capacidade do MD em gerir um “portfólio de Defesa”. Segundo a opinião dos especialistas, a utilização de processos de acompanhamento dos programas e projetos de Defesa permitirá que os processos sejam conduzidos pelas Forças, devidamente alinhados ao Portfólio de Defesa.

Na opinião dos entrevistados, a metodologia do PBC contribuirá para gestão do Ptf EE principalmente pela objetividade atrelada aos processos; pela diminuição da instabilidade das iniciativas, geradas por visões subsetoriais; e pela manutenção do fluxo orçamentário, devido ao horizonte de longo prazo que serão contemplados.

O detalhamento do processo do PBC, o comprometimento do nível político, a rastreabilidade e transparência dos processos, darão maior segurança jurídica à gestão do Ptf EE, mitigando equívocos de entendimento por parte dos órgãos de controle do Estado.

Em síntese, os especialistas convergiram na opinião de que a metodologia propiciará um saldo vantajoso para a gestão do Ptf EE, o que permitirá maior eficiência na entrega dos benefícios à população brasileira.

#### **4.1.4 Sistema de Gestão Estratégica**

A análise dos dados indica que a gestão estratégica deve englobar o planejamento estratégico, sua implementação e a medição do desempenho organizacional. Na opinião dos especialistas, a partir da elaboração dos OEE e suas

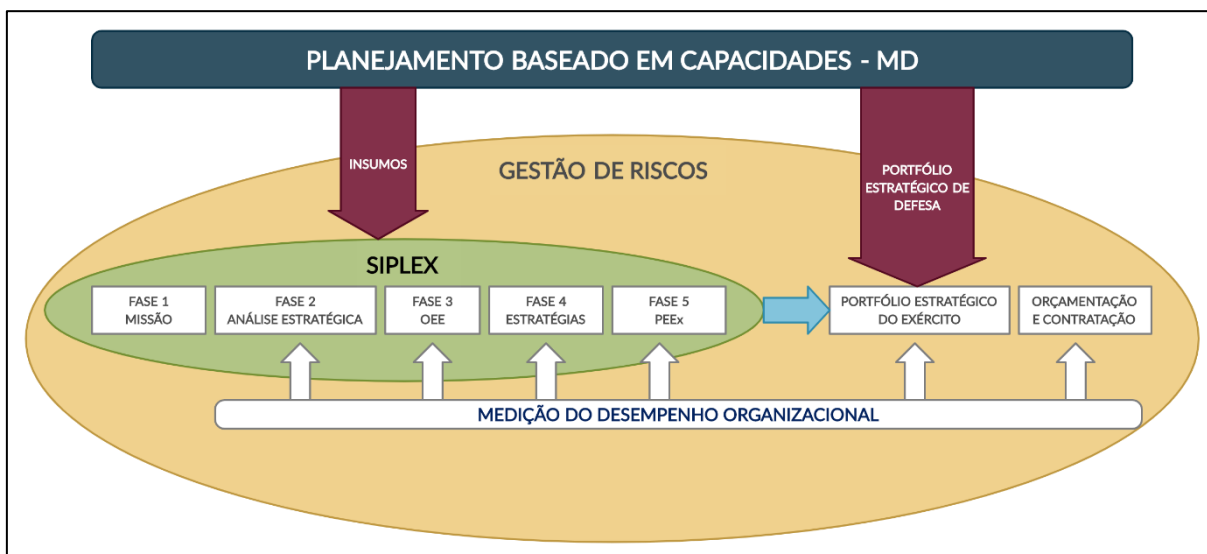
estratégias, o SIPLEx começa a regular processos inerentes à implementação das estratégias e de medição.

“Gestão Estratégica é uma metodologia administrativa que visa articular o longo prazo com o médio prazo, convertendo os objetivos estratégicos em ações cotidianas da organização. Tem como objetivo assegurar o sucesso atual da organização, bem como, principalmente, o seu sucesso no futuro. Inclui no mínimo três etapas distintas: o planejamento estratégico, a execução e o controle”. MARCONDES (2020).

Do exposto, acredita-se que a existência de um sistema de gestão estratégica, englobando o SIPLEx e apoiado por processos de gestão de riscos e medição de desempenho, conforme apresentado na figura 17, propiciaria melhores condições de harmonização com a metodologia do PBC.

A sistema PBC-MD, por intermédio de suas métricas e demais insumos alimentará o SIPLEx com os dados necessários para configuração de força, o que será materializado no PEEEx, por intermédio dos OEE e suas estratégias. Com base nas Estratégias elaboradas e seguindo as orientações do MD, serão elaborados e conduzidos os projetos que terão por finalidade promover a transformação da Força para sua configuração planejada para o futuro.

O Ptf EE seria coordenado pela Força, atendendo diretrizes emanadas pela gestão do Portfólio Estratégico, o que garantira o alinhamento dos projetos no nível subsetorial.



**Figura 17 - Sistema de Gestão Estratégica do Exército**

Fonte: autor

## 4.2 Atendimento aos objetivos propostos

Para consecução deste trabalho, foram propostos objetivos específicos, a fim de contribuir com o alcance do objetivo principal da pesquisa. Assim, no Quadro 3, abaixo, estão representados de forma sintética os resultados obtidos, bem como sua localização no texto.

<b>Objetivo Geral:</b> Analisar os impactos da implantação da metodologia do PBC para o SIPLEX, identificando os reflexos para a gestão do Portfólio Estratégico no Exército Brasileiro.		
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Síntese dos Resultados</b>	<b>Localização</b>
<b>Descrever os processos inerentes ao SIPLEX</b>	O SIPLEX é uma metodologia de planejamento estratégico consolidada no âmbito do EB e orientada pelo Sistema de Planejamento Estratégico de Defesa (SISPED), principalmente no que tange ao ciclo de atividades. Os resultados apresentados indicam que a atual metodologia de planejamento estratégico é aderente à	Cap 2.1 - Sistema de Planejamento Estratégico do Exército (SIPLEX)

	metodologia do PBC, em processo de implantação no MD, necessitando apenas dos ajustes para que isso ocorra sem prejuízos para os projetos em desenvolvimento.	
<b>Apresentar o processo de gestão do Portfólio Estratégico no EB</b>	<p>O Portfólio Estratégico do Exército agrupa os subportfólios, programas e projetos estratégicos do EB, diretamente relacionados com os OEE.</p> <p>Atualmente o Portfólio Estratégico do Exército é composto por três subportfólios: Defesa da Sociedade, Geração de Força e Dimensão Humana. No Subportfólio Defesa da Sociedade encontram-se os projetos estratégicos ASTROS 2020, AVIAÇÃO, DEFESA CIBERNÉTICA, GUARANI, OCOP, PROTEGER e SISFRON. O Subportfólio Geração de Força reúne os projetos estratégicos AMAZÔNIA PROTEGIDA, GESTÃO DE TIC, LOGÍSTICA MILITAR TERRESTRE, PENSE, SENTINELA DA PÁTRIA e SISOMT. No Subportfólio Dimensão Humana estão os projetos estratégicos FORÇA DA NOSSA FORÇA e NOVA EDUCAÇÃO E CULTURA.</p> <p>Pode-se constatar que as capacidades geradas pelo Portfólio têm origem no planejamento estratégico da Força e não consideram requisitos gerados pelo setor Defesa.</p>	Cap 2.2 – Gestão do Portfólio Estratégico do Exército
<b>Analisar a implantação da metodologia de PBC adotada pelo Ministério da Defesa.</b>	Foram apresentados os principais aspectos relacionados à metodologia do PBC em processo de implantação no Setor Defesa brasileiro, assim como experiências coletadas em países que empregam ou pretendem empregar o PBC.	Cap 2.3 - Planejamento Baseado em Capacidades

	<p>As experiências coletadas nos países estudados apontam a necessidade de um Setor de Defesa “robusto”, com capacidade de conduzir um sistema de orientação “<i>top-down</i>”. Ainda, foi observado a necessidade de um período de “maturação” da metodologia, levando-se em conta as especificidades de cada país. Por fim, verificou-se a aderência da nova tecnologia aos processos de planejamento empregados no EB.</p>	
<p><b>Identificar as principais características da cultura organizacional do EB, que possam influenciar no processo de implantação do PBC</b></p>	<p>A implantação do PBC provavelmente trará mudanças que irão de encontro aos aspectos relacionados à cultura organizacional das Forças Armadas, no caso desta pesquisa do EB. O modelo “<i>top-down</i>” poderá restringir a autonomia da Instituição, no tocante a geração de forças e a gestão do Portfólio Estratégico. A cultura organizacional no EB exerce considerável influência nas decisões e no gerenciamento de mudanças na Força. Os valores, crenças e preceitos éticos, funcionam como aglutinadores de propósitos e contribuem para o cumprimento da missão constitucional. Assim, apesar dos impactos que poderão advir das mudanças geradas pelo PBC, os preceitos ligados à ética e aos deveres militares contribuirão para o processo.</p>	<p>Cap 2.4 - Cultura organizacional no Exército Brasileiro</p> <p>Cap 4 - RESULTADOS E DISCUSSÃO</p>
<p><b>Identificar os impactos da implantação do PBC para o SIPLEX</b></p>	<p>A metodologia do SIPLEX e o PBC são aderentes e o processo de harmonização do sistema utilizado pelo EB ao novo paradigma poderá ocorrer a partir de ajustes nos pontos de contato entre as metodologias. O PCF apresentará as necessidades do EB para atingir os parâmetros futuros requeridos pela Defesa. A</p>	<p>Cap 4 - RESULTADOS E DISCUSSÃO</p> <p>4.1.1 - Brainstorm  4.1.1.1 – PCF como produto do processo SIPLEX (PBC-EB)  4.1.1.2 – Necessidade de estudos detalhados de viabilidade  4.1.1.3 - Mudanças na cultura organizacional</p>

	<p>construção do PCF será propiciada pelo SIPLEx, ajustado aos insumos do PBC. A presente pesquisa apontou a necessidade de adoção de um sistema de gestão estratégica que englobe o planejamento estratégico, sua implementação e a medição do desempenho organizacional, desta forma a Força poderá garantir maior efetividade.</p>	<p>4.1.1.4 – Diminuição da subjetividade das decisões estratégicas 4.1.2 - Impactos do PBC no SIPLEx (Fases 1 a 7) 4.1.4 - Sistema de Gestão Estratégica</p>
<p><b>Identificar os principais reflexos da implantação do PBC para a gestão do Portfólio Estratégico no EB</b></p>	<p>No que se refere à gestão do Ptf EE, a pesquisa apontou como reflexos da implantação do PBC a necessidade de revisão dos processos de mapeamento das influências que os projetos estratégicos exercem na entrega de capacidades ao EB. O mapeamento dessas influências permitiria o aprimoramento da gestão do portfólio, num contexto de PBC, permitindo que projetos que demonstrarem pouca eficácia sejam fundidos ou retirados do Portfólio.</p> <p>Ainda com relação aos reflexos em questão, os dados apresentados apontam para um maior protagonismo do setor Defesa, no que se refere à gestão dos requisitos associados às Capacidades Militares de Defesa, compostas por associação das Capacidades Operativas das Forças Armadas. Assim, apesar da tendência para que a geração capacidades permaneça nas Forças, o Ministério da Defesa necessitará de um órgão capaz de gerir o “Portfólio Estratégico de Defesa”.</p> <p>Os principais aspectos identificados, relacionados à gestão do Portfólio, que podem acarretar dificuldades para a implantação do PBC são: a sistemática de retirada de projetos ou diminuição de escopo; a dificuldade de se transferir novas “capacidades” à Força; deficiência na medição</p>	<p>Cap 4 - RESULTADOS E DISCUSSÃO</p> <p>4.1.3 - A Gestão do Portfólio Estratégico do Exército e os reflexos decorrentes da Implantação do PBC 4.1.4 - Sistema de Gestão Estratégica</p>



	<p>da influência que cada projeto exerce na construção das capacidades; a gestão dos stakeholders; e a disputa por recursos.</p> <p>Na opinião dos especialistas consultados, a metodologia do PBC poderá aprimorar a gestão do Prt EE, principalmente nos aspectos relacionados à rastreabilidade de requisitos, segurança jurídica e manutenção do fluxo de recursos.</p>	
--	---	--

Quadro 3 - Atendimento aos Objetivos Propostos

Fonte: autor

## 5. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Esta pesquisa teve como objetivo analisar os impactos da implantação da metodologia do PBC para o SIPLEX e identificar os reflexos para a gestão do Portfólio Estratégico no Exército Brasileiro. Os resultados obtidos por intermédio da observação do pesquisador, da análise da bibliográfica e documental, brainstorm e das entrevistas de especialistas indicam que a atual metodologia de planejamento estratégico utilizada no EB, o SIPLEX, é aderente à metodologia do Planejamento Baseado em Capacidades, em processo de implantação no PBC, necessitando apenas dos ajustes para que isso ocorra sem prejuízos para os projetos em desenvolvimento.

Os resultados da pesquisa podem contribuir para a harmonização do SIPLEX ao PBC, em curso no EB, conforme estabelecido na Diretriz para a Implantação e Execução do Planejamento Baseado em Capacidades. Os dados levantados poderão servir de base para estudos pontuais, de maior profundidade, com objetivo de propiciar melhores condições para a transição entre os paradigmas envolvidos.

O trabalho apontou como principal componente para a introdução do PBC a necessidade de um setor de Defesa robusto, o que corrobora com as opiniões dos especialistas estrangeiros que analisaram a implantação da metodologia em seus países. No Brasil, o Ministério da Defesa tem pouco mais de vinte anos de existência e ainda não possui todas as estruturas necessárias ao PBC, o que poderá se constituir em óbice para sua implantação, caso não seja realizado num espaço temporal apropriado.

Um dos aspectos que merecem destaque é o fato de o atual modelo do SIPLEX contemplar aspectos inerentes ao planejamento estratégico e gestão estratégica da Instituição. Os dados apresentados no presente trabalho levam a crer que essa configuração não seria a mais adequada, pois os aspectos necessitariam ser tratados de forma integrada, no entanto, sob novo arranjo.

Um possível aperfeiçoamento visualizado, no tocante à gestão estratégica do EB, seria a implantação de um “Sistema de Gestão Estratégica”, que contemplaria um SIPLEX voltado somente para o planejamento, um sistema voltado para o atingimento dos objetivos estratégicos estabelecidos e um sistema de medição das

estratégias em implantação. As opiniões levantadas sobre o assunto com os especialistas corroboram com os dados obtidos na pesquisa bibliográfica e necessitaria ser avaliado pelo EB, o que sugere a necessidade de se aprofundar o assunto em futuras pesquisas.

No que se refere à gestão do Ptf EE, a pesquisa apontou a necessidade de revisão dos processos de mapeamento das influências que os projetos estratégicos exercem na entrega de capacidades ao EB. O mapeamento dessas influências permitiria o aprimoramento da gestão do portfólio, num contexto de PBC, permitindo que projetos que demonstrarem pouca eficácia sejam fundidos ou retirados do Portfólio.

Ainda com relação à gestão do Ptf EE, os dados apresentados apontam para um maior protagonismo do setor Defesa, no que se refere à gestão dos requisitos associados às Capacidades Militares de Defesa, compostas por associação das Capacidades Operativas das Forças Armadas. Assim, apesar da tendência para que a geração capacidades permaneça nas Forças, o Ministério da Defesa necessitará de um órgão capaz de gerir o “Portfólio Estratégico de Defesa”.

No tocante às limitações, ressalta-se a escassez de artigos científicos que descrevam os processos internos da metodologia do PBC. Este fato, provavelmente se deve aos aspectos relacionados à proteção de dados sensíveis e o restrito número que especialistas no tema em questão.

Ainda com relação às limitações, destaca-se o fato da metodologia PBC encontrar-se em desenvolvimento no setor Defesa e nas Forças Armadas, o que impossibilitou a obtenção de dados mais aprofundados com relação ao método PBC-BR.

Por fim, o estudo permitiu elucidar os impactos que o EB poderá enfrentar na mudança de paradigma de planejamento estratégico em curso, o que poderá auxiliar os especialistas diretamente envolvidos com o processo, assim como, identificar os reflexos para a gestão do Portfólio Estratégico do Exército, o que poderá ser levado em conta para atualização dos processos existentes na Força.

## REFERÊNCIAS

ALEXANDRE, E. C.; MENDES, M. M. **Proposta de abordagem para a Gestão de Projetos de Inovação**. Congresso Internacional de Gestão, Projetos & Liderança. Curitiba. 2018. Disponível em: <<https://www.pmipr.org.br/wp-content/uploads/2019/08/Marconi-Mendes-Artigo-Proposta-de-Abordagem-para-a-Gestao-de-Projetos-de-Inovacao.pdf>>. Acesso em: 24 jul. 2020.

ALMEIDA, C. W. **Política de defesa no Brasil: considerações do ponto de vista das políticas públicas**. Opinião Pública, Campinas, v. 16, n. 1, p. 220-50, June 2010. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-62762010000100009&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-62762010000100009&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 17 fev. 2020.

BRASIL. **O Exército Brasileiro**. 1ª Edição, Brasília. 2014.

\_\_\_\_\_. **Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento do Portfólio e dos Programas Estratégicos do Exército Brasileiro**. (NEGAPORT): EB10-N-01.004), 1ª Edição, 2017.

\_\_\_\_\_. **Sistemática de Planejamento Estratégico Militar. (SPEM)**: MD 51-M-01, 2ª edição, 2018.

\_\_\_\_\_. **Diretrizes do Comandante do Exército**. 2019. Disponível Em: <<https://www.eb.mil.br/documents/10138/9474894/DIRETRIZ+DO+COMANDANTE+DO+EX%C3%89RCITO+2019+OTIMIZADO.pdf/eca42421-8af4-ddfa-e94a-0572f280c37b>>. Acesso em: 6 mai. 2020.

\_\_\_\_\_. **Plano Estratégico do Exército 2020-2023 (EB 10-P-01.007)**. 2019. Disponível Em: <[http://www.ceadex.eb.mil.br/images/legislacao/XI/plano\\_estrategico\\_do\\_exercito\\_2020-2023.pdf](http://www.ceadex.eb.mil.br/images/legislacao/XI/plano_estrategico_do_exercito_2020-2023.pdf)>. Acesso em: 15 jan. 2020.

\_\_\_\_\_. **Política Nacional de Defesa / Estratégica Nacional de Defesa**. 2012. Disponível em: <[https://www.gov.br/defesa/pt-br/arquivos/estado\\_e\\_defesa/END-PNDa\\_Optimized.pdf](https://www.gov.br/defesa/pt-br/arquivos/estado_e_defesa/END-PNDa_Optimized.pdf)>. Acesso em: 10 fev. 2020.

CARBONE, P. P. **Cultura organizacional do setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura**. Revista de Administração Pública – FGV. Rio de Janeiro. 2000.

COLOM, G. **Una Revisión del Planteamiento de la Defensa por Capacidades en España (2005-16)**. Papeles de Europa, Vol. 30, n.1, p. 47-68. 2017.

ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO (EME). **Metodologia do Sistema de Planejamento Estratégico do Exército**. Documento interno de apoio à decisão.

GODOY, A. S. **Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais**. Revista de Administração de Empresas São Paulo, v. 35, n.3, p, 20-29 mai./jun. 1995.

MACHADO, M. A. A. **A percepção de valor dos clientes do escritório de projetos, conforme a metodologia PMO VALUE RING**. Brasília. 2019.

MARCONDES, J. S. **Gestão Estratégica: o que é? Conceito de Planejamento de Gestão Estratégica**. Disponível em: <https://gestaodesegurancaprivada.com.br/gestao-estrategica-o-que-e-conceito/>. Acesso em: 6 mai. 20

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia Científica**. 5ª ed. Atlas. São Paulo. 2003.

MINAYO, M.C.S. **O desafio do conhecimento: pesquisas qualitativas em saúde**. São Paulo. 2014.

MORITZ, Gilberto de Oliveira. **Planejando por Cenários Prospectivos: A construção de um referencial metodológico baseado em casos**. Tese de doutorado em Engenharia de Produção. Faculdade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 2004.

NETTO, F. S. Medição de Desempenho Organizacional: um estudo das vantagens e desvantagens dos principais sistemas sob as óticas teórico-acadêmica e de práticas de mercado. [On line]. XXXI Encontro ANPAD. Rio de Janeiro. Set 2007. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ESO-A2532.pdf>>. Acesso em: 25 ago. 2020.

OLIVEIRA, C.L. **Um apanhado teórico-conceitual sobre a Pesquisa Qualitativa: Tipos, Técnicas e Características**. Revista Travessias. 2008. Disponível em: <<http://e-revista.unioeste.br/index.php/travessias/article/view/3122>>. Acesso em: 15 mar 2020.

PARISI, C. **Planejamento e Controle**. Contabilidade Gerencial, p.100, vol.5, São Paulo. 2011.

PIRES, J. C. S.; MACÊDO, K.B. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**. Revista de Administração Pública (RAP), Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-105, Jan/Fev, 2006.

PMI. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos**. Guia PMBOK® 6a. ed. – EUA: Project Management Institute, 2017.

SARAIVA, L. A. S. **Cultura Organizacional em Ambiente Burocrático**. Revista de Administração Contemporânea, v. 6, n. 1, Jan./Abr. Curitiba. 2002.

SILVA NETO, J. M.; PEREIRA, S. A.; MATOS, D. S.; LOCKS, R. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 1, p. 11 - p. 13, jan./abr., 2009.

SILVA, Charles Domingues. **Planejamento Baseado em Capacidades e suas perspectivas para o Exército Brasileiro**. Artigos Estratégicos – Centro de Estudos Estratégicos do Exército, Brasília, Vol. 7, 2º Semestre 2019. Disponível em: <<http://www.ceeex.eb.mil.br/index.php/publicacoes1/artigos-estrategicos>>. Acesso em: 22 dez. 2019.

SILVA, Grazielle Roberta Freitas et al. **Interview as a technique of qualitative research - a literature review**. Online Brazilian Journal of Nursing, [S.l.], v. 5, n. 2, ago. 2006. ISSN 1676-4285. Disponível em: <<http://www.objnursing.uff.br/index.php/nursing/article/view/382/88>>. Acesso em: 06 ago. 2020.

SOUZA, J.C; DIAS, P.R.C. **Integração do Planejamento estratégico ao Pensamento Estratégico**. Revista de Ciências da Administração, vol. 19, n. 47, p. 29-44, Florianópolis. 2017.

TALIAFERRO, Aaron C; GONZALEZ, Lina M.; TILLMAN, Mark; GOSH, Pritha; CLARKE, Paul; HINKLE, Wade. **Defense Governance and Management: Improving the Defense Management Capabilities of Foreign Defense Institutions A Guide to Capability-Based Planning (CBP)**. Institute for Defense Analyses. Virginia. Disponível em: <<https://www.ida.org/-/media/feature/publications/d/de/defense-governance-and-management--improving-the-defense-management-capabilities/d-10369.ashx>>. Acesso em 11 set.2019>. Acesso em 23 dez. 2019.

THE TECHNICAL COOPERATION PROGRAM (TTCP). **Guide to Capability-Based Planning - The Technical Cooperation Program Joint Systems and Analysis Group - Technical Panel 3**. Canberra, 2012. Disponível em: <<https://www.hsdl.org/?view&did=461818#:~:text=Capability%2DBased%20Planning>>

%20provides%20a, capability%20goals%20to%20strategic%20requirements>.

Acesso em 23 dez. 2019.

TAVARES, S. R. **Alinhamento Estratégico do Gerenciamento de Portfólio de Projetos**. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Rio de Janeiro. 2015.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. Atlas. ed. 5, São Paulo. 2012.

WALKER, S. **Capabilities-based Planning: how it is intended to work and challenges to its successful implementation**. U.S.Army War College, Carlisle. 2005.

YIN, R. K. **Pesquisa Estudo de Caso - Desenho e Métodos**. 2ª ed. Bookman. Porto Alegre. 1994.

## APÊNDICE

### Apêndice – ROTEIRO DE ENTREVISTA INDIVIDUAL - SEMIESTRUTURADA



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração,  
Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas

Departamento de Administração

## MBA EM GESTÃO DE PROJETOS

### ROTEIRO DE ENTREVISTA INDIVIDUAL - SEMIESTRUTURADA

#### PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: REPERCUSSÕES DA IMPLANTAÇÃO DA METODOLOGIA DO PLANEJAMENTO BASEADO EM CAPACIDADES (PBC) PARA O SISTEMA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO EXÉRCITO (SIPLEX) E SEUS REFLEXOS PARA A GESTÃO DO PORTFÓLIO ESTRATÉGICO

Carlos Magno de Carvalho Corrêa

#### Aspectos técnicos da entrevista:

I - A identidade dos entrevistados será preservada, visando proporcionar um ambiente favorável às respostas abertas e permitir a inclusão da visão pessoal com relação aos temas abordados;



II - As entrevistas serão gravadas e tal fato será alertado antes do início da conversa;

III - Os entrevistados não terão contato prévio com o roteiro;

IV – A preparação do entrevistado ocorrerá durante a parte introdutória das questões; e

V – Este roteiro constitui-se num direcionamento para a condução da entrevista, podendo ser flexibilizado de acordo com a interação ocorrida entre entrevistador e entrevistado.

<b>ROTEIRO DE ENTREVISTA INDIVIDUAL - SEMIESTRUTURADA</b>
---

EPE - Especialista em Planejamento Estratégico

EGP - Especialista em Gestão de Projetos

EPBC - Especialista em Planejamento Baseado em Capacidades

## 01 - TEMA: SISTEMA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO EXÉRCITO

EGP	EPE	EPBC	QUESTÃO DE ESTUDO
			Por ocasião da 1ª Fase do SIPLEX são definidos a Missão, Conceito, Visão de Futuro e analisados os Valores do Exército Brasileiro. Para tal, toma-se por base o Marco Legal onde se fundamenta o Planejamento Estratégico do Exército. Na sua opinião, no que se refere ao Marco Legal, a orientação setorial (Defesa) é suficiente/ adequada para esse propósito? Existe alguma lacuna de direcionamento?

			O atual modelo de Diagnóstico Estratégico, consolidado durante a 2ª Fase do SIPLEX, possibilita a identificação das capacidades existentes, dentro de parâmetros qualitativos e quantitativos, que permita aos decisores uma visualização realística da Força, em termos de capacidades operativas?
			Ainda com relação ao Diagnóstico Estratégico, o atual método empregado leva em consideração o emprego da Força no nível operacional, utilizando parâmetros conjuntos para a avaliação?
			A elaboração de cenários prospectivos, realizada na 2ª Fase do SIPLEX, utiliza algum parâmetro ou direcionamento setorial? Esses parâmetros são adequados? Caso não utilize, qual o reflexo para os resultados apresentados?
			<p>Tomando por base o Diagnóstico Estratégico e os Cenários Prospectivos, elaborase um rol de <u>Indicações Estratégicas</u>, que se traduzem em ações que irão fundamentar a formulação dos Objetivos Estratégicos da Força, as Estratégias e as Ações Estratégicas. A partir das Indicações serão levantadas as capacidades e competências necessárias ao cumprimento da missão do Exército. Assim, é possível afirmar que as indicações se constituem em importante fator para a definição dos projetos e programas estratégicos do EB.</p> <p>Do exposto, qual a sua opinião sobre os seguintes tópicos relacionados às indicações:</p>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Permitem a identificação das lacunas de capacidade existentes na Força? Caso positivo, qual o parâmetro (métrica) e referência utilizados para tal?</li> <li>- Favorecem a interoperabilidade, visando o emprego conjunto?</li> <li>- Levam em consideração Capacidades Militares de Defesa?</li> </ul>
			Na 2ª Fase do SIPLEX tem início a Gestão de Risco relacionados aos Objetivos Estratégicos. Nesta fase, são considerados os riscos relacionados ao contexto de emprego conjunto? Qual sua opinião a respeito?
			Durante a 3ª Fase são definidos e descritos os Objetivos Estratégicos do Exército, elaborados diagnósticos simplificados para cada objetivo e estabelecidos Fatores Críticos de Sucesso (FCS). Na sua opinião, o atendimento aos parâmetros estabelecidos pelo setor Defesa devem ser considerados como FCS?
			Na 5ª Fase do SIPLEX, elaboração do Plano Estratégico do Exército (PEEx), são confeccionados os planos de <u>Obtenção de Capacidades Materiais</u> e de <u>Desenvolvimento de Capacidades</u> , assim como, estabelecidas as prioridades de <u>recompletamento de material (PCM)</u> e de <u>Recompletamento de Pessoal</u> . Na sua opinião, o atual formato do PEEx propicia o adequado desenvolvimento das Capacidades Operativas da Força Terrestre, considerando todos os fatores representados pelo acrônimo DOAMEPI (DOPEMAI)?
			Para priorização dos recompletamentos e dos projetos estratégicos, são utilizadas ferramentas de apoio à decisão? Quais?

			Quais os critérios utilizados pelo EME para priorização dos Projetos Estratégicos? Na sua opinião, são os mais adequados?
			A medição do desempenho organizacional, realizada na 7ª Fase do SIPLEX, serve de base para o balanceamento do Portfólio Estratégico do Exército, na sua opinião, o atual modelo de planejamento estratégico oferece parâmetros eficazes para o acompanhamento do desenvolvimento de capacidades? Existe algum parâmetro que possibilite aferir o nível de entrega de capacidades operativas da FT, diretamente relacionadas às Capacidades Militares de Defesa?
			Os métodos empregados para medição permitem aferir as entregas dos Planos Estratégicos Setoriais aos Objetivos Estratégicos do Exército?
			O atual PEEEx permite o desenvolvimento de capacidades adequadas às ameaças que a Força enfrentará no futuro ou desenvolve capacidades segundo parâmetros atuais?
			O atual modelo do SIPLEX, metodologia de planejamento estratégico consagrada na Força, segue um modelo <i>bottom-up</i> , no qual o EB especifica seus parâmetros e por intermédio de seu Portfólio Estratégico oferece a Força suas capacidades operativas. O PBC apresenta uma quebra de paradigmas, onde o setor Defesa possui maior participação no processo de geração de capacidades, seguindo uma orientação <i>Top-down</i> , para sua construção. Na sua opinião, quais os principais obstáculos, referentes à cultura organizacional, que o processo de implantação da nova metodologia deverá enfrentar?

			Quais as vantagens da implantação do PBC para o setor Defesa e para o EB?
--	--	--	---

## 02 - TEMA: GESTÃO DO PORTFÓLIO ESTRATÉGICO DO EXÉRCITO

EGP	EPE	EPBC	QUESTÃO DE ESTUDO
			O atual sistema de Planejamento Estratégico do Exército oferece métricas adequadas ao acompanhamento do desenvolvimento de capacidades operativas para a Força Terrestre?
			Quais as desvantagens do atual sistema de planejamento estratégico para a Gestão do Portfólio Estratégico do Exército?
			Como é realizada a integração do desenvolvimento das capacidades do EB com o nível setorial, particularmente no aspecto interoperabilidade?
			Como a concepção de capacidades integradas pelo setor Defesa poderia repercutir na gestão do portfólio estratégico do EB?
			Como o estabelecimento de parâmetros para o desenvolvimento de capacidades militares de defesa poderia influenciar na <b>continuidade</b> dos projetos estratégicos da Força?
			Na configuração do atual SIPLEX, cada OEE é decomposto em Estratégia, Atividade, Capacidade Militar Terrestre, Programa/ Projeto equivalente e Responsável/ Interessado. Assim, pode-se dizer que o documento estratégico traz consigo elementos inerentes à Gestão do Portfólio Estratégico do Exército. Segundo o Art 6º § 1º (NEGAPORT), o portfólio estratégico da Força está vinculado ao Mapa Estratégico do Exército, definido no Plano Estratégico do Exército (PEEx).

			Na sua opinião esse seria o melhor modelo para Gestão do Portfólio Estratégico? Quais as implicações desta abordagem?
			Quais as oportunidades de melhoria existentes no Portfólio Estratégico do Exército?
			Como é realizada a priorização do Portfólio Estratégico do Exército?
			<p>Atualmente, o modelo de geração de forças no EB, assim como nas demais Forças Armadas, segue o modelo “<i>bottom-up</i>”, ou seja, o levantamento dos requisitos e aquisições/ desenvolvimento são realizados dentro da Força e pretende-se que a integração seja realizada no âmbito setorial (Ministério da Defesa). A implantação do PBC pretende alterar esse paradigma passando para o modelo “<i>top-down</i>”, partindo de uma solução conjunta para fazer frente aos desafios identificados. A partir do PBC os parâmetros/ requisitos serão definidos no setor Defesa e caberá ao Forças, por intermédio de seus projetos, gerar as configurações necessárias para atender ao planejado.</p> <p>Isto posto, quais os reflexos o Sr identifica para a Gestão do Portfólio Estratégico do EB.</p>
			Como o Sr imagina que o Ministério da Defesa irá gerenciar a geração das capacidades funcionais que lhe são afetas, compostas pelas capacidades operativas das Forças Armadas.
			Quais aspectos da cultura organizacional do Exército Brasileiro poderão influenciar neste processo de implantação e como poderão ser superados/ aproveitados.

			Na sua opinião, na atualidade, o Ministério da Defesa dispõe de estrutura adequada para gerenciar/harmonizar os projetos estratégicos das Forças Armadas.
			No tocante aos projetos em desenvolvimento, qual deverá ser a abordagem utilizada para transição de metodologias.
			Na sua opinião, o PBC trará contribuições positivas ou negativas para o gerenciamento do Portfólio Estratégico do Exército.
			No aspecto Segurança Jurídica, como a implantação do PBC poderá contribuir para a Gestão do Portfólio Estratégico do EB?
			No aspecto fluxo orçamentário, como o PBC poderá influenciar a Gestão do Portfólio Estratégico do Exército?

### 03 - TEMA: IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO BASEADO EM CAPACIDADES NO EB

EGP	EPE	EPBC	QUESTÃO DE ESTUDO
			O SIPLEX, com os devidos ajustes, é aderente à metodologia do PBC?
			Quais as contribuições que o PBC poderá trazer para o Planejamento Estratégico do Exército?
			Quais os principais óbices para a implantação do PBC no EB?
			A implantação do PBC trará algum prejuízo para o desenvolvimento das capacidades operativas da Força Terrestre?
			Quais os riscos associados à implantação do PBC

			Quais as oportunidades associadas à implantação do PBC?
			Quais os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) para a implantação do PBC?

#### **04 - TEMA: ASPECTOS RELACIONADOS À CULTURA ORGANIZACIONAL RELACIONADOS AO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO PBC**

<b>EGP</b>	<b>EPE</b>	<b>EPBC</b>	<b>QUESTÃO DE ESTUDO</b>
			Quais os aspectos da cultura organizacional que poderão se constituir em óbices para a implantação da metodologia do PBC no EB?
			Quais os aspectos da cultura organizacional que poderão se constituir em oportunidades para a implantação da metodologia do PBC no EB?
			Como a implantação do PBC pode alterar as relações funcionais entre o setor Defesa e as Forças Singulares, particularmente o EB?
			Quais as principais resistências que a implantação do PBC enfrentará, referente aos aspectos ligados à cultura organizacional?